

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LUANA BONFANTE BARBOSA

A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA
LOCALIZADA NA CIDADE DE CRICIÚMA - SC

CRICIÚMA

2013

LUANA BONFANTE BARBOSA

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA
LOCALIZADA NA CIDADE DE CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Contabilidade, no Curso de Ciências Contábeis, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. Fabricio Machado Miguel.

CRICIÚMA

2013

LUANA BONFANTE BARBOSA

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA
LOCALIZADA NA CIDADE DE CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 17 de junho de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Professor Fabrício Machado Miguel – Especialista – (UNESC) – Orientador

Professor

Professor

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho á minha família, em especial aos meus queridos pais Ademir e Albertina, meus irmãos Alan e John Vitor, por todo apoio e pela incansável motivação para que eu pudesse conquistar mais essa vitória.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pois é ele quem permite minhas conquistas, é dele que vêm minhas forças, é ele que eu busco quando mais preciso e é ele quem sempre me abençoa, me dando força, garra e determinação.

Agradeço aos meus queridos pais por serem o meu porto seguro e o meu refúgio nos melhores e piores momentos, pela motivação e incentivo.

Agradeço aos meus queridos amigos que me ajudaram nos últimos minutos para que eu pudesse alcançar essa conquista, Maiara Guimarães, Josiane Luiz, Debora Coral, Gesiel Pavei, Cristiano Antunes e Gilberto Souza.

Agradeço a todos os meus professores que durante todos esses anos me proporcionaram o conhecimento e a vontade de crescer.

Agradeço ao meu querido orientador “Fafá”, pela grande paciência, apoio, por sempre estar disponível, pelo conhecimento admirável e pela compreensão.

“Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível.
De repente estarás fazendo o impossível.”

São Francisco De Assis

RESUMO

BARBOSA, Luana Bonfante. **A importância do clima organizacional em uma agência bancária na cidade de Criciúma - SC.** 2013. 78 folhas. Monografia do Curso de Ciências Contábeis, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

A inserção da valorização do clima organizacional em uma agência bancária é de extrema importância, visto que organizações que adotaram este sistema aumentaram significativamente sua produtividade. O objetivo deste estudo foi avaliar a valorização do clima organizacional em uma agência bancária em Criciúma-SC, na visão dos seus colaboradores. A metodologia empregada para este estudo foi bibliográfica e de levantamento com resultados quantitativos e qualitativos. Neste estudo os atributos relevantes da satisfação dos colaboradores da empresa foram questionados no local de trabalho, instalações da empresa, desenvolvimento das tarefas, treinamento, trabalho em equipe, remuneração, chefia, comunicação e imagem da empresa. Os assuntos abordados neste estudo são administração de recursos humanos com a valorização do clima organizacional tendo como foco principal a motivação, a gestão de pessoas, a capacitação, e o treinamento. Com os resultados obtidos foi possível identificar o nível de satisfação de seus colaboradores e de que maneira isto influencia o desempenho da empresa. Em função disso, foram propostas possíveis inovações nos quesitos da valorização do clima organizacional da agência.

Palavras-chave: Clima organizacional, motivação e produtividade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Organograma do Banco LBB S/A.....	45
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Novas atividades da área de gestão de pessoas	22
Quadro 02: Classificação das atividades de gestão de pessoas.....	22

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Temperatura/Conforto térmico.....	50
Gráfico 02: Iluminação.....	51
Gráfico 03: Ruídos.....	51
Gráfico 04: Espaço e condições de mobilidade.....	52
Gráfico 05: Higiene e Limpeza	53
Gráfico 06: Instalações sanitárias.....	54
Gráfico 07: Estacionamento para os Colaboradores	54
Gráfico 08: Volume de Trabalho.....	55
Gráfico 09: Equipe de Trabalho para desenvolvimento das tarefas do setor	56
Gráfico 10: Política de treinamento/orientação.....	57
Gráfico 11: Treinamento para o desenvolvimento pessoal e profissional.....	57
Gráfico 12: relacionamento entre os funcionarios	58
Gráfico 13: Trabalho em Equipe.....	59
Gráfico 14: Realacionamento entre chefia X Supervisão	60
Gráfico 15: Relacionamento entre chefia X Colaboradores.....	61
Gráfico 16: Atendimento do chefe para pedidos solicitações pessoais	62
Gráfico 17: Avaliação do salário em relação a função exercida	63
Gráfico 18: Benefícios oferecidos pela organização.....	63
Gráfico 19: Comunicação interna na empresa	64
Gráfico 20: Promoção para cargo elevado.....	65
Gráfico 21: Imagem externa da organização.....	65

Gráfico 01: Temperatura/Conforto térmico.....	50
Gráfico 02: Iluminação.....	51
Gráfico 03: Ruídos.....	51
Gráfico 04: Espaço e condições de mobilidade.....	52
Gráfico 05: Higiene e Limpeza	53
Gráfico 06: Instalações sanitárias.....	54
Gráfico 07: Estacionamento para os Colaboradores	54
Gráfico 08: Volume de Trabalho.....	55
Gráfico 09: Equipe de Trabalho para desenvolvimento das tarefas do setor	56
Gráfico 10: Política de treinamento/orientação.....	57
Gráfico 11: Treinamento para o desenvolvimento pessoal e profissional.....	57
Gráfico 12: relacionamento entre os funcionarios	58
Gráfico 13: Trabalho em Equipe.....	59
Gráfico 14: Realacionamento entre chefia X Supervisão	60
Gráfico 15: Relacionamento entre chefia X Colaboradores.....	61
Gráfico 16: Atendimento do chefe para pedidos solicitações pessoais	62
Gráfico 17: Avaliação do salário em relação a função exercida	63
Gráfico 18: Benefícios oferecidos pela organização.....	63
Gráfico 19: Comunicação interna na empresa	64
Gráfico 20: Promoção para cargo elevado.....	65
Gráfico 21: Imagem externa da organização.....	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	17
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	20
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	24
2.3.1 LIDERANÇA NO CONTEXTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO.....	27
2.3.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL NO CLIMA INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES	28
2.4 MOTIVAÇÃO.....	30
2.5 SALÁRIO, BENEFICIO E REMUNERAÇÃO	34
2.6 CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO.....	36
2.7 GESTÃO DA ROTATIVIDADE.....	39
2.8 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA	43
3.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	44
3.3 CARACTERÍSTICA DA EMPRESA	44
3.4 ORGANOGRAMA.....	45
4 ANALISE DOS DADOS	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	67
ANEXOS	69

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as pessoas passaram a ser consideradas como o principal elemento no processo de mudança para a modernização empresarial. A implementação de novos modelos organizacionais tem visado maior produtividade e a satisfação dos clientes e funcionários, com menor tempo e custo comparado aos métodos tradicionais. Entre estas novas tendências destaca-se a valorização do clima organizacional, que tem gerado excelentes resultados nas organizações onde tem sido implementada. Contudo, ainda existem dificuldades para que mudanças deste tipo ocorram, pois nas organizações ainda existe um quadro funcional resistente a mudanças que querem continuar sob formas de trabalho tradicionais e conservadoras.

A agência bancária estudada possui perfil para mudanças geradas pela valorização do clima organizacional por ser uma instituição financeira de grande porte e atuar em mercados de alta competitividade. Desta forma, no presente estudo conheceu-se atributos, baseados na valorização do clima organizacional que mais refletem a satisfação dos funcionários com a finalidade de melhorar a gestão de pessoas e produtividade da agência.

Neste trabalho inicialmente será apresentado a importância da valorização do clima organizacional para uma empresa e como este aspecto pode influenciar a produtividade da empresa em questão. Assim evidencia-se o problema, em seguida o objetivo geral, específico e a justificativa.

No segundo capítulo será conceituada uma breve introdução à Administração de Recursos Humanos, detalhando alguns procedimentos através da fundamentação de autores renomados, onde serão discutidos temas como o clima organizacional, gestão de pessoas, motivação e sua importância na proporção da satisfação de seus funcionários.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa e os atributos escolhidos para medir a satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho, instalações da empresa, desenvolvimento das tarefas, treinamento/desenvolvimento, trabalho em equipe/relações interpessoais, chefia/supervisão, remuneração/benefícios, comunicação e imagem da empresa.

No quarto capítulo é apresentada a experiência da pesquisa e os resultados obtidos pela mesma e por fim, no quinto capítulo é apresentada a conclusão deste estudo.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Este estudo foi realizado em uma unidade bancária localizada no município de Criciúma/SC pela complexidade dos assuntos relacionados à área de recursos humanos, como o clima organizacional.

Diante deste fato, a empresa em questão percebeu a importância de obter o conhecimento do nível de satisfação dos seus funcionários, por meio de atributos que expressem essa satisfação. Já se constatou que estes atributos uma vez implementados aumentam a produtividade, competitividade e lucratividade da empresa. Diante desse pressuposto questiona-se: **Como alterações que valorizem o clima organizacional podem melhorar os resultados de uma agência bancária de Criciúma – SC?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa consiste em verificar a importância do clima organizacional para os colaboradores de uma agência bancária na cidade de Criciúma, SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar a avaliação dos colaboradores a cerca de variáveis referentes ao clima organizacional;
- ✓ Levantar os atributos relevantes para a satisfação;
- ✓ Analisar fatores na empresa que estão gerando satisfação dos funcionários;
- ✓ Analisar de que maneira estes atributos possam ser implementados para gerar maior produtividade da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O clima organizacional de uma empresa compreende diversos fatores, dentre eles um de extrema importância é a relação entre dirigentes e colaboradores.

Diante disso percebe-se que devem ser analisados os motivos que levam os colaboradores a insatisfação com o clima organizacional da organização.

Observa-se então que as características de cada colaborador devem ser analisadas e a relação pessoal/profissional entre colaborar e supervisor também, visto que esses fatores contribuem para o crescimento da empresa. Logo, o clima organizacional está ligado diretamente com a produção, qualidade, desenvolvimento de pessoas e motivação.

Diante do exposto, pode-se dizer que o trabalho contribui de forma teórica, com informações de estudiosos sobre o assunto em questão, e o quanto o clima organizacional influencia na demanda de produção da empresa. Ainda, esclarece o que pode ser feito para que esses fatores passem a contribuir de forma contínua a melhoria da empresa em relação aos diversos fatores abordados durante o desenvolvimento do trabalho.

Pode-se destacar ainda, que os colaboradores quando não estão satisfeitos com as condições de trabalho levam em consideração a possibilidade de ingressar com uma ação judicial para que talvez possa modificar a situação apresentada.

Portanto, o estudo pretende responder questões sobre o clima organizacional da agência bancária visando os colaboradores como peça principal para a organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste estudo serão apresentados comentários de estudiosos pesquisados em diversas literaturas, visando o objetivo da pesquisa. Os assuntos abordados são: administração de recursos humanos, clima organizacional, gestão de pessoas, salários, motivação, benefícios, remuneração, entre outros.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos – ARH é uma área que vem sendo estudada sob os mais diferentes enfoques. Isso porque, nessa concepção, os recursos humanos devem ser geridos de forma eficaz, como uma das formas de se obter vantagens competitivas no atual cenário competitivo. (CHIAVENATO, 2004).

De maneira geral, a expressão Recursos Humanos diz respeito às pessoas que integram as organizações que nelas desempenham determinados papéis. Refere-se à função que objetiva a cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos e metas organizacionais e individuais. Constitui a evolução das áreas antes chamadas de Administração de Pessoas e Relações Industriais e Recursos Humanos. Mais modernamente, a expressão Gestão de Pessoas tem sido mais utilizada para designar essa área. (GIL, 2004).

A expressão gestão de pessoas surgiu no final do século XX, tendo como sinônimos expressões como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros. Porém, a expressão Administração de Recursos Humanos continua sendo a mais utilizada entre todas as maneiras usadas na atualidade para chamar a área que trata das pessoas nas empresas. (GIL, 2004).

De acordo com Marras (2003), os recursos humanos nas empresas são constituídos por todas as pessoas que atuam na organização, sendo de valor inestimável suas habilidades e o conhecimento que têm do sistema de trabalho. Segundo o autor, essa área foi evoluindo com o passar do tempo e seguindo este perfil histórico.

Na definição de Gil (2004), a Administração de Recursos Humanos é a função de gerência que busca a cooperação dos indivíduos que trabalham nas empresas para que essas alcancem os objetivos organizacionais e individuais.

Além dos objetivos organizacionais, Ribeiro (2006) considera que a área de Recursos Humanos também é responsável por ajudar os indivíduos a atingirem seus objetivos pessoais na organização, como estabilidade no emprego, liberdade para trabalhar, consideração e respeito, melhores salários e benefícios, oportunidade de crescimento, satisfação no trabalho, segurança e qualidade de vida.

Ainda sobre a função a área de Recursos Humanos na empresa, Ribeiro (2006) considera que essa deve estar voltada de forma permanente para que a organização possa obter seus objetivos e desenvolver suas missões, tornando-a competitiva e sustentável. Também deve procurar dotar os colaboradores de treinamento e satisfação, desenvolvendo e mantendo a qualidade de vida no trabalho, administrando mudanças e incentivando a criação de políticas comprometidas, éticas e socialmente responsáveis.

Com base nisso, Ribeiro (2006) apresenta os objetivos que devem constituir a missão da área de Recursos humanos:

- ✓ Dimensionamento e planejamento das necessidades de pessoas, a longo, médio e curto prazos, visando atender às exigências do negócio da empresa e dos objetivos organizacionais;
- ✓ Criação, atualização e manutenção de uma estrutura organizacional que seja adequada às metas da empresa e as suas interrelações com o ambiente;
- ✓ Atendimento das necessidades de pessoal nas organizações, mantendo todos os cargos e funções preenchidas de forma adequada e satisfatória;
- ✓ Promover a qualificação dos profissionais da área, remunerando competitivamente e de forma justa.
- ✓ Trabalhar para assegurar as boas relações entre empresas e funcionários em todos os níveis da organização.

Segundo Chiavenato (2004), no atual cenário econômico, caracterizado pela economia internacionalizada, globalizada e digital e pela queda das barreiras, o relacionamento entre as empresas e seus colaboradores representa um novo conceito que tende a transformar a tradicional administração dos recursos humanos. Diante disso, o autor expõe:

A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas (empregados, funcionários, recursos humanos, talentos, ou qualquer outra denominação utilizada) para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2004, p. 10).

Assim, segundo Bateman e Snell (2006), a gestão de recursos humanos passou a assumir um papel estratégico vital em anos recentes, a partir do momento em que as empresas passaram a competir, considerando que as organizações podem criar vantagens competitivas quando possuem ou desenvolvem recursos que são raros, inimitáveis, valiosos e organizados.

Com isso, coloca Gil (2004) que passou a haver a ideia de que as pessoas deveriam ser tratadas como parceiras, passando, então, a serem reconhecidas como fornecedoras de conhecimento, habilidades, capacidades e, principalmente, a mais importante base para a empresa: a inteligência.

Em função disso, Milkovich e Boudreau (2000) consideram que a concepção da era que vivencia em torno dessa área é a de que são os indivíduos da organização os responsáveis pelo planejamento e produção dos serviços e produtos, além de controlar a qualidade, vender o que é produzido, alocar recursos financeiros e estabelecer as estratégias e objetivos para a empresa.

Desse modo, “sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos”. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 20).

Vergara (2000, p. 9), apresentando a importância de se gerir as pessoas de forma adequada e coerente nas organizações atuais, coloca:

[...] É no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. [...] as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações. Dito de outra maneira: empresas não nascem da terra, no céu ou no mar. Elas são construções sociais. Se é assim, penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendá-las a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma conseqüente [...].

Conforme se verifica, esses fatores, na atual concepção de Administração de Recursos Humanos, conforme expõe Chiavenato (2004), passaram a conferir aos colaboradores uma posição de importância e de diferencial para as organizações, devendo, por isso, ser trabalhada e estimulada pelas empresas, com a finalidade de transformar todo o capital humano em diferencial competitivo para a conquista e lealdade dos clientes externos.

Porém, para que ocorra essa interação entre empresas e colaboradores, a Administração de Recursos Humanos (ARH) está relacionada a todas as funções do administrador: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Dentro deste contexto, a área de Gestão de Pessoas, segundo França (2007), quando é analisada sobre o enfoque comportamental e administrativo, tem relação com os mais variados espaços organizacionais, entre os quais podem ser citados: novas tecnologias; reduções ou novas posições na empresa; recrutamento e seleção de pessoas; treinamento e desenvolvimento; remuneração e benefícios; banco de talentos; segurança, saúde e qualidade de vida; comunicação com os colaboradores; engenharia de produção e ergonomia; sistemas de gestão da qualidade; inovação tecnológica; desenvolvimento sustentável ou marketing social; competência integrada aos aspectos socioeconômicos e pessoais. Como se verifica, a área apresenta um amplo leque de atuação para os administradores de Recursos Humanos, que, entre outros aspectos, devem conhecer os aspectos relacionados à motivação dos colaboradores para melhor gerir essa área.

Portanto, pode-se dizer que a ARH é uma colaboração para que a empresa cresça de uma forma competitiva, inovadora e diferenciada.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A expressão Gestão de Pessoas é uma denominação recentemente introduzida nas empresas e na Administração em si, para designar o novo modelo de gerenciamento desejável dos recursos humanos nas empresas. Essa nova mentalidade considera que as organizações necessitam criar vantagens competitivas por meio das pessoas, o que é perfeitamente possível quando desenvolvem ou possuem pessoas capacitadas e valorizadas (GASALLA, 2007).

Isso porque, o atual cenário econômico, caracterizado pela economia internacionalizada e digital, pela queda das barreiras, entre outros fatores, o relacionamento entre a empresa e seus funcionários representa um novo conceito que vem transformando a tradicional administração dos recursos humanos. Isso porque, ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam indispensáveis para as empresas, as pessoas, na organização, são particularmente imprescindíveis (ANDRADE; AMBONI, 2010).

De modo geral, as empresas, desde meados dos anos de 1980, vêm passando por sérios desafios, tanto no âmbito de natureza social, quanto organizacional. Com isso passou a haver uma concepção de que as pessoas deveriam ser tratadas como parceiras da organização, passando, então, a serem

reconhecidas como fornecedoras de conhecimento, habilidades, capacidades e, principalmente, a mais importante base para a empresa: a inteligência (GIL, 2004).

Nesta nova ótica, as relações entre colaboradores e organização estão passando por evoluções constantes, ficando cada vez mais direcionadas para o diálogo direto e participativo, através do qual reconhece-se o colaborador como o agente principal no desempenho da empresa (RIBEIRO, 2006).

Além disso, essa nova concepção começou a ser observada quando notou-se valorização crescente das pessoas para as empresas, especialmente nos países mais desenvolvidos (RIBEIRO, 2006).

Sobre as mudanças observadas nas empresas na forma de administrar as suas pessoas ou colaboradores, coloca Dutra (2007, p. 11)

Essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas. Desde os anos 80, fala-se da necessidade de rever a forma de gestão de pessoas e de repensar conceitos e ferramentas de gestão. Apesar disso somente a partir dos anos 90 é que surgem propostas mais concretas de mudança e observam-se resultados positivos em novas formas de gerir pessoas. Essas experiências positivas permitem observar a existência de um novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre organização e pessoas.

Com isso, a missão inicial do órgão de recursos humanos, que era predominantemente servir de amortecedor da insatisfação de pessoal e ser um órgão técnico-administrativo relativamente isolado da direção da empresa, passa a ser encarada como atividade contribuidora para a modernização constante das organizações como um todo (TOLEDO, 2009).

Isso, porque são as pessoas que planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Por isso, “sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2002, p. 20).

Assim concebidas, as pessoas seriam entendidas como o principal ativo da organização, o capital intelectual, devendo, portanto, serem tratadas como elementos fundamentais dos negócios e não mais como simples empregados contratados (GIL, 2004);

Nessa visão, há um novo enfoque na forma pela qual as empresas devem gerir as pessoas, dentro da ótica denominada Gestão de Pessoas, conforme

apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Novas atividades da área de gestão de pessoas

RECURSOS HUMANOS	GESTÃO DE PESSOAS
Corrigir	Guiar/Impulsionar
Reagir	Agir
Determinar	Negociar
Operar – Controlar	Formar/Desenvolver
Manipular	Conduzir/Compartilhar
Exigir	Persuadir
Indicar	Facilitar- Desenvolver
Manusear	Descobrir e potencializar talentos

Fonte: Gasalla (2007, p. 101).

Nesse novo contexto, a gestão de pessoas pode ser entendida como a função gerencial que facilita para a organização exercer um correto gerenciamento das pessoas que nela atuam, buscando o alcance dos seus objetivos (CHIAVENATO, 2004).

Frente a isso é que um dos maiores desafios que as grandes organizações têm hoje em dia é atrair e manter os melhores funcionários. Toda organização seriamente interessada em competir no mercado atual também desenvolve esforços constantes na tentativa de manter seus empregados motivados com o que fazem na organização (COELHO, 2008).

Desse modo, para facilitar a classificação e as funções oriundas dessa nova forma de se administrar as pessoas, as atividades a ela relacionadas podem ser agrupadas em um certo número de categorias amplas, denominadas subsistemas de gestão de pessoas ou subsistemas de ARH (GIL, 2004), conforme o Quadro 2 demonstra:

Quadro 2 – Classificação das atividades de gestão de pessoas

Sistema de ARH	Atividades
Suprimento ou Agregação de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> . Identificação das necessidades de pessoal . Pesquisa de mercado de recursos humanos . Recrutamento . Seleção
Aplicação de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> . Análise e descrição de cargos . Planejamento e alocação interna de recursos humanos
Compensação ou Manutenção de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> . Salários . Benefícios

	<ul style="list-style-type: none"> . Carreiras . Higiene e segurança no trabalho . Relações com sindicatos
Desenvolvimento ou Capacitação de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> . Treinamento e desenvolvimento de pessoal . Desenvolvimento e mudança organizacional
Controle ou Monitoração de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> . Avaliação de desempenho . Banco de dados . Sistemas de informações gerenciais . Auditoria de recursos humanos

Fonte: Gil (2004, p. 25).

Essas atividades encontram-se intimamente relacionadas entre si e influenciam reciprocamente e refletem sobre essa nova concepção no modo de tratar e gerenciar os funcionários, conforme consideram Tachizawa e Scaico (2006, p. 301):

No universo empresarial, constata-se uma evolução gradual na forma de relacionamento das organizações com seus colaboradores. Cada organização segue seu ritmo de desenvolvimento, mas de maneira geral tem-se detectado a preocupação em buscar melhorias na forma de gestão do ambiente organizacional. O foco das preocupações tem ido além da concessão de benefícios e outras formas de melhoria do ambiente relacionado mais aos aspectos físicos. Há um cuidado especial com as questões de relacionamento e de respeito às pessoas e à justiça social. É a busca do tratamento igualitário a todos os colaboradores. Não se trata de aspectos ligados às políticas de remuneração ou de benefícios da organização, que trazem em sua concepção diferenciações entre grupos funcionais, mas sim da forma de tratar as pessoas.

Portanto, essa nova orientação da área de Recursos Humanos considera que a pessoa é o principal ativo das organizações. Por isso, a organização deve estar alinhada e focalizada na conquista da confiança e da credibilidade do público interno, tentando elevar o nível de satisfação de seus colaboradores, sempre reconhecendo esforços e incentivando a interação, para que, dessa forma, os funcionários tenham todas as condições de entender os objetivos da empresa, despertando o comprometimento e vontade de trabalhar e atingir os objetivos organizacionais (ANDRADE; AMBONI, 2010).

Logo, a gestão de pessoas em uma organização é imprescindível para obtenção de crescimento tanto empresarial quanto profissional, assim como a empresa necessita deste conceito, os colaboradores também buscam esse comprometimento, satisfação, incentivos.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Com a nova postura adotada em relação à gestão de pessoas, as empresas iniciaram estratégias para oferecer ao seu contingente de colaboradores um ambiente que fosse adequado em termos de conforto, respeito e qualidade para os seus subordinados. Além disso, as organizações perceberam que estimular as tarefas em equipe seria uma forma melhor para que os colaboradores pudessem dar o melhor de si, aplicando suas competências em grupo, o que geraria um maior nível de produtividade, tais ações são para se criar um ambiente de trabalho mais propício, receberam a denominação de gerenciamento do clima organizacional (TACHIZAWA; SCAICO, 2006).

Assim, o interesse pelo clima organizacional teve início quando as organizações começaram a ter o entendimento de que a eficiente gestão de seu ambiente interno poderia ser capaz dotá-las de informações sobre a sua mão de obra. O clima organizacional, desse modo, é uma variável que nos últimos tempos vem merecendo atenção das organizações. (TACHIZAWA; SCAICO, 2006).

Clima organizacional diz respeito ao “resultado da análise de como as pessoas se sentem em relação à organização, com seu modelo de administração, bem como aos relacionamentos interpessoais existentes” (OLIVEIRA, 2008, p. 168).

Para Muniz e Faria (2007, p. 189), o “clima organizacional é constituído por determinadas características que distinguem a organização de outras organizações e que influenciam o comportamento das pessoas na organização”.

Segundo a definição de Chiavenato (2004, p. 75):

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e por ele é influenciado.

É a atmosfera de uma organização, seu meio interno e as características encontradas em cada organização. O clima organizacional é uma variável interna muito ligada ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos funcionários no âmbito das empresas (CHIAVENATO, 2008).

O clima organizacional é a percepção da atmosfera psicológica que é resultante das políticas empresariais, das formas de se administrar, especialmente a gestão de pessoas e dos comportamentos individuais das pessoas na organização que irão refletir nos relacionamentos interpessoais (SILVA, 2004).

Dessa forma, pode-se entender, conforme Silva (2004, p. 257): “Clima organizacional é o resultado do ambiente social dentro da organização [...] é um componente crítico da cultura organizacional”.

O clima tanto pode ser saudável como insatisfatório, pode ser positivo ou negativo, dependendo de como os colaboradores se sentem frente à organização. Existem dificuldades de se definir clima organizacional devido ao fato de que o clima é percebido de maneiras diferentes por diversas razões. Isso porque, algumas pessoas são relativamente mais sensíveis do que outras no que se refere a aspectos do clima. Além disso, uma determinada característica pode ser favorável a um indivíduo e para outro não (MUNIZ; FARIA, 2007).

O clima organizacional encontra em estreita relação com o nível de moral, de valores, além das atitudes e comportamento dos colaboradores nas organizações (OLIVEIRA, 2008).

Com base nisso, pode-se entender que existe uma interação entre esses fatores, que podem ser entendidos da seguinte forma, segundo Oliveira (2008):

- ✓ Valores: São integrados pelas crenças, princípios e questões éticas que as empresas devem respeitar e consolidar ao longo do tempo e que possam influenciar no modelo de administração que é utilizado pela organização.
- ✓ Moral: Refere-se ao conjunto das regras de conduta que são consideradas como necessárias e válidas de forma absoluta qualquer que seja o lugar e o tempo, tanto para as organizações como para as pessoas.
- ✓ Comportamento: É todo o conjunto integrado por reações e atitudes das pessoas, ao longo do tempo, frente a situações que são apresentadas e vivenciadas nas empresas ou em outros contextos sociais.
- ✓ Atitude: É a formalização do comportamento em si e corresponde à maneira com que cada pessoa se posiciona e age frente cada situação que é vivenciada nas empresas e organizações.

O clima organizacional é resultante, portanto, de um completo envolvimento de variáveis relacionadas tanto com aspectos formais como informais das organizações, dos procedimentos de trabalho, dos sistemas de controle, das

normas e regras, e também das ações e atitudes interpessoais encontradas na organização.

O clima organizacional envolve diferentes graus, como o tipo de empresa, das políticas organizacionais, da tecnologia utilizada, dos regulamentos internos, das metas operacionais, além das formas de comportamento social e das atitudes que são encorajadas pela organização. Pode ser entendido como o estado de espírito reinante nas organizações. Encontra-se ligado ao grau de satisfação, compromisso e lealdade dos funcionários e é identificado por meio do levantamento de opiniões e percepções dos funcionários (MUNIZ; FARIA, 2007).

Sobre a importância da mensuração do clima organizacional, Cohen e Fink (2003, p. 48) afirmam:

O clima organizacional é uma variável capaz de fazer interferências na vida dos trabalhadores, sobretudo nos casos em que seus desejos, expectativas, necessidades, objetivos e desejos não se encontram sendo satisfeitos por parte da organização. O trabalhador que não está satisfeito com o ambiente interno da empresa é capaz de gerar experiências negativas extensivas a sua vida pessoal e profissional (COHEN; FINK, 2003).

A análise do clima organizacional deve ser realizada com base em pesquisas e questionários estruturados, pelos quais se busca identificar a satisfação e insatisfação existentes entre as pessoas que trabalham na organização (OLIVEIRA, 2008).

Porém, para que se possa mensurar o clima organizacional, é necessário ter o entendimento a respeito da motivação, que significa um conjunto de forças a respeito da organização, que irão formar o clima organizacional (OLIVEIRA, 2008).

De acordo com a colocação de Gil (2001), o mundo dos negócios vem se mostrando cada vez mais competitivo, que passa a exigir níveis mais elevados de motivação por parte das pessoas. Atualmente, sabe-se que colaboradores motivados na realização de seu trabalho, tanto de forma individual como em grupo, tendem gerar resultados melhores. Devido a isso, “a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa” (GIL, 2001, p. 201).

Para Ribeiro (2003, p. 77), o fator relacionado à motivação encontra suas bases na relação que existe entre ideal-trabalho-resultado na qual o indivíduo, “ao expandir suas potencialidades, projeta-se profissionalmente, é premiado, e com isso vê conquistados os seus ideais de vida”.

Portanto é de extrema importância para qualquer organização que os colaboradores se sintam motivados, que o local de trabalho tenha um clima organizacional agradável, que eles sejam apoiados em relação a sua atividade profissional, entre outros fatores que fazem com que os funcionários cumpram suas tarefas sem se sentirem desmotivados.

2.3.1 Liderança no contexto do clima organizacional e motivação

Pode-se entender como liderança, como a influência que é exercida por um indivíduo a outras pessoas, de modo a conseguir atingir metas e objetivos determinados (CHIAVENATO, 2008).

É um dos principais papéis ou funções dos administradores ou de qualquer pessoa que se ocupe da função de gerenciamento. O líder desempenha uma função que deve ser capaz de influenciar o comportamento e as atitudes de seus subordinados. Para tanto, deve ter capacidade de exercer a liderança de maneira a motivar seus seguidores, mesmo em situações desfavoráveis (MAXIMIANO, 2007).

Devido a isso, a liderança pode ser considerada como uma das principais premissas de que dependem o sucesso das organizações, pode ser definida da seguinte forma, segundo Oliveira (2008, p. 143):

Liderança é o processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de aprender as necessidades dos profissionais da organização, bem como de exprimi-las de forma válida e eficiente, obtendo o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e dos objetivos da organização,

O processo de administrar refere-se a assumir responsabilidades, ou seja, a forma de fazer acontecer as coisas na organização, já a liderança é um fator que representa a capacidade que o administrador possui em influenciar pessoas ou um grupo de pessoas em direção aos objetivos determinados (ANDRADE; AMBONI, 2010).

Dentro desse papel requerido ao indivíduo que executa as funções de liderança, é preciso lembrar que, antes de enfrentar as mudanças impostas pelo ambiente inovador, o líder deve mudar sua maneira de atuação, tendo que desaprender determinadas atitudes que ora vinha desenvolvendo. Deve ter

consciência de sua posição, da responsabilidade e das respostas que surgirão com essa nova proposta de trabalho. Deverá aprender a ouvir; a orquestrar as iniciativas e o engajamento coletivo; comprometer-se com o processo, sem imposições; dar consistência à teoria em ação e à teoria em uso, ou seja, ser exemplo de seu discurso, ser verdadeiro, ter paixão pelos valores, visão e propósitos da organização. Enfim, ele necessita aceitar o desafio de mudar para que possa criar um ambiente no qual as pessoas também queiram mudar (ANDRADE; AMBONI, 2010).

Devido a isso, o papel da liderança (diretor, gerente, chefe, líder) na motivação e conseqüentemente para o clima organizacional, é bastante significativo (GIL, 2004).

Logo o líder/gestor tem que ter conhecimento da importância do seu papel, e desempenhá-lo da melhor maneira possível no seu local de trabalho.

2.3.2 A Cultura organizacional no clima interno das organizações

O tema cultura organizacional é uma questão recorrente no estudo do ambiente da organização. Cultura refere ao modo de viver de qualquer sociedade, e até mesmo à bagagem de conhecimentos adquiridos por uma pessoa no decorrer de sua vida através de experiências pessoais ou adquiridas nos bancos escolares. A cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida (CHIAVENATO, 2004).

A cultura também é uma variável no contexto das organizações, conforme afirma Maximiano (2007, p. 49):

O estudo da cultura é usado para entender as organizações e suas diferenças. São muito frequentes e intensas as relações entre países e muitas empresas têm negócios em muitos países que, por causa da imigração, tornaram-se sociedades multiculturais. O entendimento da cultura é determinante para a administração das relações humanas, dos conflitos e da sobrevivência das organizações.

Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, usos e costumes. A cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal (GASALLA, 2007).

A cultura organizacional por tratar do comportamento humano nas organizações, acaba servindo como uma base de explicação das ações conjuntas

ou mesmo individual que ocorrem no ambiente das empresas (TACHIZAWA; SCAICO, 2006).

Desse modo, assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo. As atividades, crenças e valores dos integrantes de uma organização juntam-se às tradições precedentes e formas habituais de comportamento da organização como um todo, para formar uma determinada cultura. Desta forma, essa cultura cria um comportamento modal, que passa a servir de padrão e influencia profundamente cada um dos seus integrantes (ANDRADE; AMBONI, 2010).

Um dos aspectos da cultura organizacional pode ser identificado na própria rotina da organização, no significado dado para cada ato realizado. Sobre isso, diz Richter (2002, p. 31):

O fundamento do agir, assim como as atitudes, seriam calcados na interpretação que a pessoa faz do ambiente organizacional. Tal representação pode ser, por exemplo, de um local no qual exista liberdade, confiança, informalidade, relacionamentos francos e abertos. Contrariamente, pode existir a representação de um ambiente repressor, com hipocrisia, desconfiança e formalismo, no qual os colegas são vistos como adversários ou aliados numa espécie de guerra permanente pelo sucesso em seus objetivos.

O que se pode compreender, então, é que a cultura de uma organização compõe a cultura da sociedade na qual está inserida. Esta, por sua vez, serve para uma maior e melhor compreensão da gestão empresarial, demonstrando a significativa contribuição do mundo organizacional para a visão de mundo do grupo social sobre a qual exerce influência. Sintetizando, podemos dizer que as organizações interferem concretamente na cultura da sociedade à qual pertencem e, concomitantemente, são influenciadas por variáveis culturais desta mesma sociedade (ANDRADE; AMBONI, 2010).

De forma prática, a cultura organizacional pode ser utilizada visando-se diversos objetivos nas organizações, conforme afirmam Lacombe e Heilborn (2003, p. 356):

Os administradores usam a cultura, explicitamente, por meio de credos, políticas, normas de procedimento, ou, implicitamente, por meio de práticas e decisões, como recurso para ajudar a definir a forma como a estratégia de negócio é executada; a natureza e a conduta com os clientes, órgãos governamentais, comunidades, meios de comunicação, acionistas,

consultores especializados, prestadores de serviços. A cultura também é utilizada para estudar que tipos de pessoas devem ser admitidas na organização e como elas devem ser desenvolvidas; os critérios que determinam o que é desempenho bem-sucedido e que deve ser promovido; quem progride na organização; os tipos de comportamento que são desencorajados e que conduzem à censura, ao rebaixamento, ou à demissão; os tipos apropriados de relações interpessoais, isto é, cooperação ou competição, individualismo ou coletivismo, que estabelecem o “clima” do local de trabalho e o estilo de administração.

Por isso, o ambiente organizacional pode ser não só assimilado pela integração ao grupo, num processo de socialização, como pode ser continuamente construído individualmente e incorporado ao ambiente organizacional. Sendo assim, a cultura não é estática, mas algo permanentemente estruturado e reestruturado (ANDRADE; AMBONI, 2010).

2.4 MOTIVAÇÃO

A motivação é fundamental para uma organização, pois pode-se dizer que é um conjunto de emoções que faz com que as pessoas tenham atitudes em função dos seus objetivos.

Dentro do moderno enfoque da gestão de pessoas, as organizações percebem claramente que não poderão alcançar bons indicadores de produtividade se não buscarem a melhoria da qualidade do seu ambiente interno. As empresas entendem que o bom relacionamento entre seus colaboradores é peça fundamental para o sucesso organizacional, facilitando a obtenção dos resultados. O bom relacionamento interno estimula a motivação dos profissionais e aumenta a capacidade da empresa de vencer no mercado, além de aumentar a percepção positivo acerca do clima organizacional (ANDRADE; AMBONI, 2010).

A palavra motivação, no entanto, afirma Maximiano (2000), é empregada sob os mais diferentes sentidos. Na área de administração, refere-se à capacidade de uma pessoa demonstrar um alto grau de disposição ao realizar uma atividade ou tarefa de qualquer natureza. Devido a isso, o estudo sobre a motivação para o trabalho tem despertado um profundo interesse por parte de administradores e pesquisadores, tendo em vista a importância de se entender e criar esforços no sentido de se manejar os fatores e as causas capazes de afetar a disposição dos trabalhadores em realizar suas tarefas.

Segundo Gil (2001, p. 201):

As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes.

Nenhuma organização, segundo Stoner e Freeman (2000) é capaz de funcionar sem um adequado nível de esforço e comprometimento por parte de seus colaboradores. Devido a essa questão, teorias sobre a motivação sempre foram criadas por administradores e/ou por estudiosos da área da administração. Tudo para se conhecer quais fatores que podem ser responsáveis por canalizar, provocar e sustentar o comportamento dos indivíduos nas organizações.

Contudo, para Robbins (2002) antes de se definir motivação, é necessário considerar o que não é motivação. Isso porque, diversas pessoas entendem de forma equivocada que a motivação refere-se a um traço do indivíduo, uma faceta pessoal, que alguns apresentam e outros não. Além disso, muitos líderes, no dia-a-dia das organizações, costumam definir colaboradores desmotivados como sendo preguiçosos. Por isso, é preciso entender que a motivação trata-se do produto entre a interação da pessoa com a situação que se apresenta, variando de indivíduo para indivíduo.

Sobre isso, Vergara (2000) explica que a motivação é um processo intrínseco, ou seja, nasce das necessidades interiores de cada pessoa. Devido a isso, não se pode dizer que se motiva os outros, pois ninguém motiva ninguém. A pessoa própria é que se motiva (ou não). “Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. [...] a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora” (VERGARA, 2000, p. 42).

Na definição de Robbins (2002), a motivação refere-se a um processo que é responsável pela direção, persistência e intensidade com que uma pessoa emprega seus esforços para a conquista de uma meta específica ou determinada.

Para Stoner e Freeman (2000, p. 322), motivação são “os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”.

Na visão de Wagner e Hollenbeck (2003), a motivação é um dos fatores que afetam a produtividade nas organizações, mas pode ser gerenciada a fim de se

evitar ou diminuir perdas no processo. É um determinante de suma importância para a realização tanto individual como das equipes de trabalho. Isso porque, os membros devem ser motivados de maneira suficiente, para que possam alcançar os resultados mediante o mais alto nível de produtividade que é permitido por seus talentos.

Conforme Silva (2004, p. 221), motivação é “alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa”.

Sobre o tema, Bateman e Snell (2006) consideram que a motivação diz respeito a forças capazes de energizar, dirigir e sustentar os esforços de um indivíduo. Conforme os referidos autores, todos os comportamentos de uma pessoa (com exceção dos reflexos involuntários) são motivados. Na verdade, quando uma pessoa encontra-se altamente motivada, ele irá trabalhar com vontade visando atingir as metas esperadas por seu desempenho. Com isso, essa pessoa poderá ser altamente produtiva.

Para Robbins (2002, p. 92) sobre a importância da motivação:

Para os seres humanos adultos, o motivador fundamental é a necessidade de manter e desenvolver o autoconceito e a autoestima. Fazemos coisas que são coerentes com o modo como nos vemos; evitamos coisas que não se coadunam com o modo como nos vemos; procuramos nos sentir bem com nós mesmos e evitar situações que fazem com que no sintamos mal com nós mesmos.

Vergara (2000, p. 41) afirma que: “[...] a motivação não é um produto acabado; antes, um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida”. Em outras palavras, a motivação apresenta um caráter permanente de continuidade, que significa que a pessoa sempre terá a sua frente algo que irá lhe motivar.

Por isso, é preciso uma reflexão maior sobre o processo motivacional do ser humano, sendo que o ponto de partida é estabelecer uma diferenciação entre motivação e movimento, confundidos com frequência (MIRANDA, 2002). Desse modo:

Pessoas em movimento são aquelas que apresentam comportamentos que foram sendo aprendidos e, portanto, se estruturaram ao longo dos anos pelas recompensas recebidas. Nesse sentido, é possível dizer que pessoas sejam movimentadas (não motivadas!) por outras, bastando para tanto que

recebam delas os reforços positivos ou negativos conforme a orientação que se pretenda imprimir ao comportamento. São os fatores externos (de punição ou recompensa) que impulsionam ou retêm a ação. A pessoa movimentada necessita do condicionamento externo ininterrupto, seja ele positivo ou negativo, para continuar ou interromper o seu agir (MIRANDA, 2002, p. 5).

Na visão de Ribeiro (2003), o líder deverá buscar aumentar as condições consideradas ideais de trabalho visando transformar aquilo que os funcionários venham realizando torne-se fonte de satisfação. A liderança também deve estar ciente de que o motivo de insatisfação não se refere ao trabalho em si, mas as condições nas quais ele é executado. Por isso, deve treinar a pessoa para o trabalho, buscando que obtenha um nível de desempenho adequado e tenha seus esforços reconhecidos. O papel da empresa nesse processo é bastante relevante, pois a ela cabe tratar do estabelecimento de políticas e ações adequadas de seleção de seu pessoal e remanejamento do mesmo, bem como buscar a promoção de atualização de forma permanente do quadro funcional, mantendo métodos atualizados no ambiente de trabalho, além de oferecer condições adequadas para que os colaboradores possam trabalhar. Para a pessoa, é extremamente importante que o seu trabalho seja avaliado e reconhecido, ela precisa saber que o progresso da organização teve origem também em seu esforço pessoal. “Ao líder cabe conduzir o processo com disciplina e liberdade de criação, mostrando atitudes positivas e gerando motivação dentro do seu grupo” (RIBEIRO, 2003, p. 78).

Contudo, é difícil de definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Assim, a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras. “Traduzidas por palavras funciona como ‘desejo’ e ‘receio’, o indivíduo deseja além do poder, deseja *status*, receia o ostracismo social, receia as ameaças à sua autoestima [...]” (CHIAVENATO, 2004, p. 80).

As pessoas são diferentes no que tange à motivação, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais a situação, os valores sociais e as capacidades variam no

mesmo indivíduo conforme o tempo. Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Em outras palavras, “embora os padrões de comportamento variem, o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas” (CHIAVENATO, 2004, p. 80).

Percebe-se então que os objetivos dos colaboradores são alcançados conforme o tratamento de motivação que eles possuem, de acordo com os estímulos que lhe são oferecidos pelas organizações.

2.5 SALÁRIO, BENEFÍCIO E REMUNERAÇÃO

A compensação salarial e os benefícios sociais fazem parte da política salarial com a qual a organização brinda seus participantes, no sentido de mantê-los satisfeitos e motivados e de induzi-los a permanecerem na organização.

Na verdade, a administração da política salarial sempre foi considerada uma questão de discussão e de extrema importância para a eficiência organizacional, pois se sabe que um dos aspectos mais importantes da filosofia de uma organização é o que se relaciona com a política de salários. Segundo Chiavenato (2004, p. 299): “O nível de salários é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho como nas relações da organização com seus próprios empregados”.

Dentro deste contexto, recompensar pessoas é um dos pontos mais importantes para a organização, pois é constituído, segundo Chiavenato (2004), por elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos colaboradores da organização, haja vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos.

Por este motivo, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gestão de pessoas dentro das organizações. Na visão de Milkovich e Boudreau (2000), a remuneração é a principal estratégia para atrair, manter e motivar os empregados, bem como o principal custo empresarial, conseqüentemente deve ser gerenciado de forma que atenda às necessidades e aos anseios dos funcionários e que não onerem demasiadamente a folha de pagamento da empresa.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 180) definem: “Remuneração é o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida pela prestação de um serviço”. Para os citados autores, a maioria das empresas brasileiras utiliza o sistema tradicional de remuneração, que é composto de salário-base, adicionais legais, horas extras e benefícios.

Contudo, principalmente levando em consideração o fator motivação, segundo Gil (2004), a política de remuneração das organizações passou a contemplar a remuneração variável como forma de relacionar diretamente os ganhos salariais de seus colaboradores com o alcance dos objetivos da organização.

A remuneração variável, vista dessa forma, pode ser entendida, segundo Marras (2000), como um amplo meio de melhorar as relações entre empregadores e empregados, diante da nova realidade do ambiente empresarial. Assim, os objetivos da remuneração variável são sempre os mesmos, ou seja, alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa.

No que se refere aos benefícios sociais, segundo Chiavenato (2004), esses se referem às facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiados parcialmente ou totalmente pela organização. Quase sempre não são pagos diretamente pelas pessoas, mas constituem meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório e produtividade. O autor complementa:

[...] É uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais. Seus itens mais importantes são: assistência médico-hospitalar, seguro de vida em grupo, alimentação, transporte, previdência privada, etc. (CHIAVENATO, 2004, p. 335).

Na definição de Milkovich e Boudreu (2000), benefícios são os aspectos indiretos da remuneração dos empregados; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria.

Para Marras (2000), um programa de benefícios atende normalmente a dois objetivos: o da organização e o dos indivíduos. Os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do

estresse, entre outros, o que torna a empresa mais competitiva no mercado de trabalho. O atendimento das necessidades dos indivíduos parte do pressuposto de que a empresa sabe o que é melhor para seus funcionários, ao mesmo tempo em que carrega um forte tom de paternalismo, ao fixar, de forma unilateral, o que um trabalhador necessita para garantir o nível mínimo de qualidade de vida, como alimentação e assistência médica, oferecidas como parte integrante de remuneração.

Portanto, pode-se, conforme Gil (2004), considerar que o benefício é o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado.

2.6 CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO

Toda empresa deveria disponibilizar meios de o colaborador obter uma maior capacitação e treinamento, assim o colaboradores independente dos cargos que ocupam estariam mais preparado para as funções que exercem e fariam isso com maior segurança. Mas devemos lembrar que o colaborador tem que querer esse aperfeiçoamento também.

Afirma Gil (2004) que o ambiente dinâmico no qual estão inseridas, as organizações vem exigindo o desenvolvimento de ações voltadas a uma constante capacitação dos colaboradores, visando torná-los mais eficazes nas tarefas que realizam. Por esta razão, as corporações estão desenvolvendo frequentemente, programas voltados à formação profissional, ao treinamento e ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Devido a isso, para Chiavenato (2004), as empresas devem mostrar a importância do preparo técnico, do aperfeiçoamento, da formação, independente da função ou cargo que ocupa. Começa-se então um ciclo educacional amplo, sem limites e fim. Mas para que isto tenha um resultado almejado não basta à empresa dar a assistência, o funcionário tem que querer se auto-desenvolver.

Com base nisso, Chiavenato (2004, p. 402) conceitua:

Treinamento é a educação profissional que adapta a pessoa para um cargo ou função. Seus objetivos situados no curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o adequadamente para ele. Nas empresas, é delegado geralmente ao nível do chefe imediato da pessoa que está trabalhando.

Obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática visando à adaptação do homem ao trabalho. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa.

Para Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

O conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de mudança de comportamento, segundo Chiavenato (2004):

1. **Transmissão de informações:** o elemento essencial em muitos programas de treinamento é o conteúdo: repartir informações entre os treinandos como um corpo de conhecimentos. Normalmente, as informações são genéricas, de preferência sobre o trabalho, como informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, sua organização e políticas, regras e regulamentos etc. Pode envolver também transmissão de novos conhecimentos.

2. **Desenvolvimento de habilidades:** principalmente as habilidades, destrezas e conhecimentos diretamente relacionados com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras. Trata-se de um treinamento orientado diretamente para as tarefas e operações a serem executadas.

3. **Desenvolvimento ou modificação de atitudes:** geralmente mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os trabalhadores, o aumento de motivação, o desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência e de supervisão quanto aos sentimentos e reações das pessoas. Pode envolver aquisição de novos hábitos e atitudes, principalmente em relação a clientes ou usuários (como é o caso de treinamento de vendedores, de balconistas etc.) ou técnicas de vendas.

4. **Desenvolvimento de conceitos:** o treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de abstração e conceitualização de idéias e de filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

Os principais objetivos do treinamento, segundo Chiavenato (1999) são:

- ✓ Preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo.

- ✓ Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas.
- ✓ Mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão.

Diante disso, Marras (2000) afirma que o treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Dentro desse contexto, segundo Chiavenato (2004), o campo de desenvolvimento organizacional é recente. Baseia-se nos conceitos e métodos das ciências do comportamento, visualiza-se a organização como um sistema total e compromete-se a melhorar a eficácia da empresa a longo prazo, mediante intervenções construtivas em processos e estruturas organizacionais.

O desenvolvimento organizacional, na visão de Marras (2003), é um processo estratégico de mudança planejada, portanto, de longo prazo, que objetiva alavancar a organização a estágios cada vez mais avançados, ao mesmo tempo em que integra metas individuais, grupais e empresariais.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), os principais objetivos do desenvolvimento organizacional são:

- 1 - Aumentar o nível de confiança e apoio entre os membros organizacionais.
- 2 - Aumentar a confrontação dos problemas organizacionais dentro dos grupos e entre os grupos e não “varrer os problemas para debaixo do tapete”.
- 3 - Criar um ambiente no qual a autoridade designada pelo papel seja aumentada pela autoridade baseada no conhecimento e habilidade social.
- 4 - Incrementar a abertura das comunicações laterais, verticais e diagonais.
- 5 - Incrementar o nível de entusiasmos e satisfação pessoal na organização.
- 6 - Procurar soluções sinérgicas aos problemas.
- 7 - Incrementar o nível de responsabilidade individual e de responsabilidade grupal no planejamento e implementação.

Dentro dessa ótica, pode-se entender que desenvolver pessoas não é apenas ensiná-las a executar uma tarefa ou como agir em determinada situação. Desenvolver pessoas é proporcionar uma visão sobre tudo que ela aprendeu sobre determinado assunto ou trabalho, é quebrar paradigmas que estão enraizados em seu cérebro para, desta forma, descobrir uma nova visão. Portanto, desenvolver pessoas significa criar nelas novos horizontes, novos conceitos e novas perspectivas, onde as mesmas poderão ter um plano de carreira e um desenvolvimento pessoal e profissional.

2.7 GESTÃO DA ROTATIVIDADE

Com o mercado de trabalho cada vez mais acirrado, a busca por empregos melhores, ou melhores condições de trabalho, ou qualidade de vida, está em uma crescente, e assim gerando a rotatividade nas empresas.

A rotatividade, de acordo com Dutra (2007), constitui-se num problema que preocupa os gestores, bem como os administradores de pessoal, os médicos do trabalho, os engenheiros de segurança, psicólogos organizacionais, que atuam na área de relações humanas nas empresas.

Segundo Chiavenato (2004), um dos problemas que mais preocupa os executivos da área de recursos humanos das organizações é a intensificação de entradas, saídas ou perdas de pessoas, pois esse fenômeno provoca a necessidade de compensá-las mediante a intensificação das entradas.

De acordo com Ilda (apud CARDOSO 2006 p. 23), o termo rotatividade não pode ser confundido com o termo rotação, tendo em vista que a entrada e saída de pessoal em uma empresa se dá o nome da rotatividade, e rotação é uma transferência interna de colaboradores prevendo a redução da monotonia da execução das tarefas.

Na definição de Mobley (apud PURI, 2000), em qualquer ramo de atuação econômica da empresa, o turnover sempre será entendido como a saída de empregados de uma organização.

Para Faraco (2007, p. 62):

Turnover seria a rotatividade de mão-de-obra operacional, técnica ou superior, no quadro de pessoal de uma empresa, e as constantes reposições de vagas com maior velocidade que o normalmente admitido e aceitável, em termos de sedimentação da cultura organizacional.

Assim, segundo Faraco (2007), o termo rotatividade refere-se ao intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente, sendo definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

Segundo Chiavenato (2004), em toda organização saudável, ocorre, normalmente, um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotatividade meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema. Este tipo de rotatividade está sob o controle da empresa.

No entanto, prossegue Chiavenato (2004), sempre que esta rotatividade não está sendo incentivada ou pelo menos administrada pela empresa de forma a ser estancada quando esta perceber que é momento, devem ser realizados estudos e análises a fim de detectar as razões que está levando os funcionários a se desligarem da empresa. Chiavenato traz também que: “Em um mercado de trabalho competitivo e em regime de oferta intensa, ocorre, geralmente, um aumento da rotação de pessoal” (CHIAVENATO 2004, p. 35).

A rotatividade em questão na empresa estudada existe, assim como em outras organizações, pois os profissionais procuram melhor remuneração, salário, benefício, motivação, ou até mesmo uma carreira profissional melhor, as empresas também buscam profissionais que tenham maior conhecimento, prática, desenvolvimento pessoal e profissional. Essa busca é constante entre as partes relacionadas.

2.8 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A avaliação do desempenho é um método de identificar como o colaborador está desenvolvendo suas atividades operacionais, táticas e estratégicas.

Segundo Chiavenato (2000), toda pessoa precisa receber retroação (resposta) a respeito de seu desempenho para saber como está indo no seu trabalho. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organizações precisam conhecer algo a respeito de seu desempenho.

Desse modo, de acordo com França (2007), a avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o

comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho.

Chiavenato (2000) considera que a avaliação de desempenho é uma sistemática de apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. Toda a avaliação é um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou o modelo de ser de alguma pessoa. Pode-se ainda, em avaliação de desempenho, além de avaliar o indivíduo em si, buscando aprimorar suas habilidades, utilizar métodos para avaliar o grupo ao qual o indivíduo pertence, objetivando melhorar performance para responder mais diretamente aos objetivos da empresa.

Segundo Marras (2000), essa prática continua existindo nas organizações modernas todavia, o programa de avaliação de desempenho graças à prática e ao consequente aperfeiçoamento recebido ao tempo, foi tendo sua dimensão e nível de abrangência largamente modificados e ampliados para fazer frente às necessidades surgidas no âmbito do controle administrativo.

Assim, a avaliação trata de verificar que objetivos foram alcançados e como o desempenho poderá ser melhorado para elevar cada vez mais as metas e os resultados; qual foi o resultado alcançado e qual será a participação que dele terá o indivíduo ou o grupo que o proporcionou. Na visão de Chiavenato (1999), isso dá liberdade às pessoas para escolher seus próprios meios e utilizar melhor suas habilidades individuais e sociais.

Entre os principais métodos para essa finalidade, pode-se citar:

- ✓ **Método de avaliação para cima:** A avaliação para cima permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente, exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes.
- ✓ **Método de 360 graus:** De acordo com Vergara (2002), este método encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações brasileiras por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos e que se preocupam tanto com os cenários internos à organização quanto com os externos.

Segundo Marras (2003), trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores, entre outros. Esse processo de avaliação total recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de *feedback*.

Com essa diversidade de métodos credibilizados para a realização da avaliação de desempenho, considera-se que, se bem conduzida, essa ferramenta pode ser um instrumento gerencial que permite ao gestor de pessoas mensurar os resultados obtidos por um empregado, ou por um grupo, em períodos e áreas específicos (conhecimento, metas, habilidades etc.).

Um programa de avaliação do desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido traz benefícios em curto, médio e longo prazo. Segundo Gillen (1995 apud VERGARA, 2000), os principais beneficiários são: o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade.

Para que se possa obter uma avaliação de desempenho correta, entende-se que é necessária a percepção dos fatores acima. Portanto a empresa deve entender a obrigatoriedade da avaliação e observar as características pessoais dos colaboradores para que assim possa ter uma análise do desempenho de forma justa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia para a realização da pesquisa deste trabalho de conclusão de curso, assim como a característica da pesquisa quanto às fontes de informações, à abordagem do assunto presente no estudo e os procedimentos e instrumento de coleta de dados realizados para este trabalho.

Segundo Martins (2008), a metodologia é a etapa que dará início à pesquisa, pois ela responde a algumas questões que darão acesso aos dados. Nesta fase do projeto o pesquisador vai informar qual o seu tipo de investigação. Pode-se ser complementado então que a metodologia pode ser selecionada a partir da escolha da situação problema da pesquisa, pois ela está relacionada ao problema a ser estudado.

De acordo com Roesch (1999), a metodologia descreve quais tipos de pesquisa, técnicas de coletas e análises de dados serão utilizados no projeto, definindo assim como este será realizado.

3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

De maneira resumida o roteiro da metodologia utilizada nesta pesquisa quanto aos objetivos foi descritivo, quanto aos meios de investigação foi bibliográfica e quanto a abordagem foi qualitativa e quantitativa pelo método de survey.

Quanto aos fins de investigação como já foi mencionada, esta pesquisa foi descritiva. A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2002).

Quanto aos meios de investigação esta pesquisa foi de caráter bibliográfico. Este tipo de pesquisa “é o ponto de partida de toda pesquisa, levantamento de informações feito a partir de material coletado em livros, revistas, artigos, jornais *sites* da internet e em outras fontes escritas, devidamente publicadas” (MARTINS, 2008, p.86). Podemos acrescentar então que a pesquisa bibliográfica é utilizada em todos os tipos de pesquisa.

Como fonte de informação foi utilizada a pesquisa bibliográfica. Lima (2004, p.38) explica que a “pesquisa bibliográfica é a atividade de localização e

consulta de fontes diversas de informação escrita orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito de um tema”.

Quanto ao problema descrito o trabalho tem como a pesquisa definiu-se por quantitativa e qualitativa. Define-se a pesquisa qualitativa segundo Roesch (1996 p.146):

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

A pesquisa quantitativa é, de acordo com Duarte (2006, p.17) “a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em inúmeras opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e técnicas estatísticas”.

O método utilizado para a pesquisa quantitativa foi survey. Visto que foi aplicado um questionário com 9 (nove) perguntas aos colaboradores da agência bancária estudada.

Para Lima (2004, p.26), o método de survey refere-se a “realização de uma pesquisa de campo, na qual a coleta dados é feita por meio de aplicação de questionário e/ou formulário junto à população alvo da pesquisa”.

No que se refere ao estudo de caso Gil (2008, p.54), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” O presente estudo foi realizado em uma agência bancária localizada na cidade de Criciúma. Por questões de ética, a instituição bancária não permitiu a exposição de seu nome no trabalho, sendo assim, usa-se o nome fictício de Banco LBB S/A.

3.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A população deste estudo compreende 24 (vinte e quatro) colaboradores de uma agência bancária de Criciúma-SC. Para a operacionalização de coleta de dados utilizou-se como instrumento o questionário (Anexo 1). O questionário aplicado é formado por 9 perguntas de múltipla escolha com uma única resposta. A formulação dos questionamentos tinha o propósito de diagnosticar o quanto é valorizado o clima organizacional na instituição.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Banco LBB S/A foi fundado em 1957, considerado uma instituição financeira colocada como o quarto maior banco do mundo em lucros e o oitavo em capitalização de mercado.

No Brasil, é o terceiro maior banco privado do país com uma estratégia de crescimento pautada no foco em Varejo, na diversificação geográfica, no controle e gestão de risco, na eficiência e na disciplina.

Presente no País desde os anos 80, atuando no Varejo, expandiu as operações ao longo dos últimos anos, com operações concentradas nas Regiões Sul e Sudeste, principais mercados financeiros nacionais.

O Banco LBB Brasil pertence ao Grupo LBB, um dos maiores grupos financeiros do mundo em termos de capitalização de mercado.

Conta com 55mil(cinquenta e cinco mil) colaboradores no Brasil, e nesta agência de estudo são 24 colaboradores.

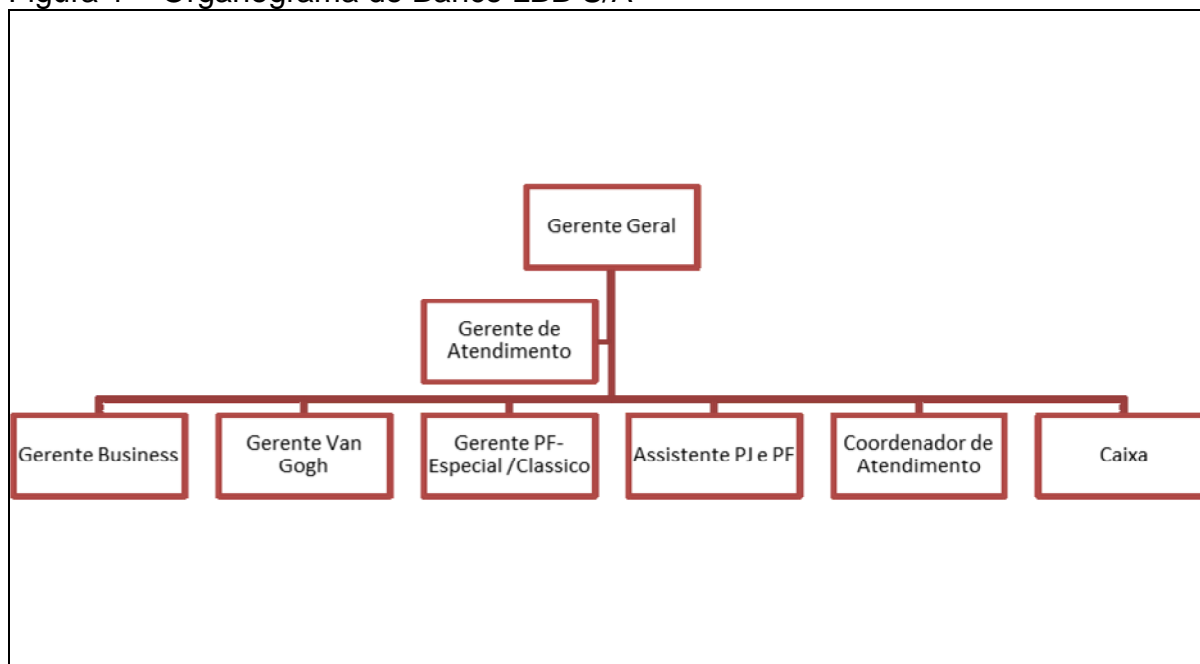
Tem como missão “Ter a preferência dos nossos clientes por ser o banco simples e seguro, eficiente e rentável, que busca constantemente melhorar a qualidade de tudo o que faz, com uma equipe que gosta de trabalhar junto para conquistar o reconhecimento e a confiança de todos.”

3.4 ORGANOGRAMA

O Banco LBB S/A é uma instituição financeira de setor privado, que visa a lucratividade e o bom desempenho do trabalho entre equipes.

Neste caso, será apresentado a seguir o organograma da agência bancária utilizada neste estudo, assim pode-se entender melhor como é distribuída as funções desta agência, e em seguida serão apresentadas as funções de cada colaborador da mesma, facilitando o entendimento quanto a cada função existente.

Figura 1 – Organograma do Banco LBB S/A



Fonte: Dados da Pesquisa

Observando-se a figura acima torna-se mais claro o entendimento sobre os cargos dos colaboradores da agência bancária localizada na cidade de Criciúma definida como Banco LBB S/A.

Logo abaixo apresenta-se a descrição dos cargos com uma explicação simples, clara e objetiva. Dessa forma consegue-se o conhecimento sobre a função que exerce cada cargo existente na agência estudada.

Gerente Geral

Gestão: São atividades relativas à Gestão de Resultados e a Gestão de Pessoas.

Atendimento: São atividades para monitoramento do atendimento e satisfação dos clientes, organização de plantões diários e dias de pico, bem como a Interação com o Gerente de Atendimento.

Vendas: São atividades voltadas para gerar negócios com o cliente, acompanhamento em visitas e interferência em negócios mais complexos nos quais o Gerente de Relacionamento necessite de apoio.

Fonte: Banco LBB S/A.

Gerente de Atendimento

Atividade: Gestão.

Funções: Apoiar o Gerente Geral na preparação da reunião; Apresentar os compromissos da equipe de atendimento; Análise da Qualidade Operacional, manifestações do SAC e BACEN; Apresentar ações de melhorias da qualidade do atendimento e da execução dos processos operacionais; Na reunião assegurar pontualidade de todos os funcionários de 8 horas; Acompanhar e motivar a equipe para ofertar:- Produtos foco do Atendimento; Gestão e controle da Produção; Consistência Operacional; Indicadores da Análise da Qualidade Operacional; Planejamento Mensal; Gestão das Manifestações de Clientes; Participar do Comitê Mensal com Gerente Relacionamento de Atendimento, contribuindo com assuntos relevantes que podem impactar nos resultados; Realizar Planejamento Mensal conforme orientações; Gestão das Manifestações de Clientes; Utilização das ferramentas corretas visando a qualidade no Atendimento; Planejar dias de pico; Acompanhar a Trilha de Formação da Equipe; Incentivar a equipe na execução dos Net Cursos que o banco oferece; Apoiar o Gerente Geral na Gestão de Avaliação de Performance; Acompanhar o ponto eletrônico dos funcionários, assegurar a realização da compensação de horas; Avaliar os relatórios de despesas e reembolso, contabilização e acertos, dentro dos normativos institucionais; Analisar, monitorar e tratar as justificativas das movimentações financeiras sensibilizadas no sistema; Formalização correta dos produtos: Contas Correntes, Contratos de Empréstimos produtos Foco do Atendimento; Assegurar a perfeita operacionalidade e disponibilidade dos Equipamentos / Sistemas; Exercer o papel de multiplicador dos temas: Rede em Ação, Guia de Negócios, e Manual de Instrução.

Fonte: Banco LBB S/A.

Gerente de Relacionamento Business - Empresas

Atividades: Vendas e Relacionamento; Pontos de Atuação: Visita a clientes.

Garantir: Fechamento de negócios, vendas, renovações; realizar o conhecimento do cliente entender sua real necessidade para que possa oferecer os melhores produtos e mais adequados com o que o cliente deseja; fazer plantão de atendimento de acordo com o proposto; respeitar a programação realizada pelo GG e aproveitar as oportunidades identificadas no atendimento. Gestão de Vencidos: Cobrar, acompanhar e atuar nos vencidos de forma preventiva.

Atividades: Conquista e prospecção de clientes; Pontos de Atuação: Prospecção de clientes.

Garantir: A prospecção deverá acontecer em todas as oportunidades de interação com os clientes, em visitas, contatos por telefone (vendas), e nos plantões de atendimento.

Atividades: Acompanhamento de Resultados; Pontos de Atuação: Análise e Monitoramento de Resultados. **Garantir:** Performance atual com o Planejamento Mensal, existindo defasagem elaborar ações para eliminá-las. E ainda desempenhar Atividades operacionais – compensação, aprovação e contratação de empréstimos. Leitura de Informativos Institucionais e mensagens de trabalho. Treinamento – Autodesenvolvimento e treinamentos presenciais. Leitura da Intranet(internet para funcionários do banco), e-mails, leitura obrigatória dos jornais diários e acompanhamento das notícias do mercado ao longo do dia.

Fonte: Banco LBB S/A

Gerente de Relacionamento Van Gogh

O segmento é designado pela renda do cliente, ou seja, clientes Van Gog's são os clientes que recebem salário comprovado de R\$ 4.000,00(quatro mil reais) ou mais.

Atividades/funções:

Vendas e Relacionamentos: São atividades voltadas para gerar negócios com o cliente, visitas, contatos, etc.

Conquista e Prospecção de Clientes: São atividades para: prospecção / indicação conquista de novos clientes. Ex: Mapeamento de oportunidades de mercado e pedido de indicações de *prospects*.

Acompanhamento de Resultados: São atividades relativas a Gestão de Resultados e acompanhamento de entrega de metas.

Em conjunto com a equipe e gestor: Atividades de desenvolvimento e capacitação: Clínicas, Reunião Diária, Conversa Individual, e *Coaching* quando necessário. Ex.: PGI – Plano de Gestão Individual

Fonte: Banco LBB S/A

Gerente Segmento Pessoa Física – Segmento Especial e Clássico

Como falado anteriormente o segmento é designado pela renda do cliente, ou seja, clientes que recebem renda comprovada de até R\$ 1.200,00(um mil e duzentos reais) são denominados Clássico, e clientes com renda comprovada entre R\$ 1.201,00 (um mil duzentos e um reais) à R\$3.999,99(três mil novecentos e noventa e nove reais com noventa e nove centavos) são Especial.

Suas atividades são as seguintes:

Vendas, atendimentos e bloqueio de tempo: São atividades voltadas para gerar negócios com o cliente, visitas e contatos e etc.

Conquista e Prospecção de Clientes: São atividades para prospecção indicação e conquistas de novos empregos.

Acompanhamento de resultados: São atividades relativas a gestão de resultados e acompanhamento de entrega de metas.

Em conjunto com a equipe e gestor: Atividades de desenvolvimento e capacitação: Clínicas, reunião diária, conversa individual, e coaching quando necessário.

Fonte: Banco LBB S/A

Assistente PJ e PF

O assistente tem como função a oferta dos Produtos Foco - Títulos de Capitalização, Seguro de Vida / Acidentes Pessoais / Residencial, Depósito Programado em Poupança, Débito Automático em Conta (DAC), Conta INSS, Conta PJ/PF. Crédito Consignado setores privado e INSS. Identificar no momento do atendimento a oportunidade de negócios. Abordar o cliente no momento do atendimento, visando à oferta de produtos foco do atendimento.

Fonte: Banco LBB S/A.

Coordenador de Atendimento

Atividade: coordenar o atendimento

Funções: verificar se todos os arquivos foram recepcionados e gerados com sucesso, inclusive a data de atualização, caso seja identificado algum incidente, abrir chamado junto ao Suporte ao funcionário; Avaliar as condições operacionais dos equipamentos e efetuar abertura de chamado se necessário; Verificar se há indícios de fraude nos equipamentos; Realizar o abastecimento dos equipamentos dentro dos limites estabelecidos e garantir os materiais necessários para o atendimento (bobina, envelopes, etc); Assegurar o suprimento no valor necessário a ser utilizado, evitando que o procedimento seja efetuado durante o atendimento ao público; Certificar que toda operação seja executada obrigatoriamente sob o acompanhamento de vigilante armado; Conhecer e aplicar os preceitos da auto-regulação nas rotinas que envolve as suas atividades; Relatórios para Gestão de Crédito: encaminhar ao Comitê de Crédito da Agência os relatórios; Comitê Diário da Agência: participar e levar os temas abordados ao conhecimento de seus subordinados; Acompanhar diariamente a abordagem e o atendimento realizado pela equipe (pessoal e telefônico); Disseminar à equipe sobre a importância do Atendimento com qualidade, visando coibir reclamações e reincidências; Definir com a equipe ações que visam corrigir falhas nos processos, rotinas e fluxos internos na Agência. Recepção de Ofícios, Mandatos Judiciais, Cíveis e Trabalhistas; Receber as notificações, assim como todos os Ofícios encaminhados a agência e encaminhá-los a área responsável; Garantir a disponibilidade e o perfeito funcionamento dos equipamentos do autoatendimento; Planejar em conjunto com o Gerente de Atendimento o abastecimento e manutenção preventiva para finais de semana, dias de pico e feriado prolongado. Atenção especial para cidades turísticas ou locais onde houver eventos com grande número de pessoas; Acompanhar através da ferramenta Disponibilidade do Autoatendimento, o status de cada equipamento, com objetivo prevenção e melhoria do índice e satisfação do cliente; Garantir que não haja excesso dos limites estabelecidos para pernoite sem autorização da área gestora; Certificar que toda operação seja executada obrigatoriamente sob o acompanhamento de vigilante armado; Envelopes em Dinheiro e Envelopes em Cheques- Recolher, conferir e processar a liberação; participar para alinhamento das estratégias definidas pelos gestores da Agência

Fonte: Banco LBB S/A.

Caixa

O caixa apresenta como função, as denominadas abaixo:

Comunicação: ler e adotar os procedimentos e orientações enviados:

Oferta dos Produtos Foco - Títulos de Capitalização, Seguro de Vida / Acidentes Pessoais / Residencial, Depósito Programado em Poupança, Débito Automático em Conta (DAC), Conta INSS, Conta Universitária / Cartão FIT e Parcelamento de Fatura do Cartão de Crédito Consignado INSS. Identificar no momento do Atendimento a oportunidade de negócios. Abordar o cliente no momento do atendimento, visando à oferta de produtos foco do Atendimento. Outras funções no caixa: Saques Avulsos, Pagamento de Cheques, Saque com Cartão Magnético, entrega de Talão de Cheques. Recepção de Pasta Vip (pastas de clientes conveniados e verificar a existência do protocolo de entrega devidamente preenchido e relação de cheques para depósito), Transferência de Valores, Estorno de autenticações, DOC via Carta / FAX, TED via Carta / FAX, Cédulas Dilaceradas: separar e entregar as cédulas ao Coordenador que deverá atender o cliente. Cédulas Falsas ou de Autenticidade Duvidosa: Nos casos de suspeita de cédula falsa ou de autenticidade duvidosa, o caixa deve apreendê-la e entregá-la ao Coordenador que deverá atender o cliente. Prestar atendimento aos clientes com qualidade. Sinalizar ao coordenador e/ou GA possíveis falhas nos processos, rotinas e fluxos internos na Agência, Recebimento de Títulos do Banco LBB S/A, orientar o cliente a utilizar os Canais de Relacionamento, Depósito em Cheque, Fechamento de Caixa, Marcação do Ponto Eletrônico, efetuar corretamente a marcação de sua jornada de trabalho no sistema ponto eletrônico, registrando horários de entrada, saída e intervalo. Reunião de Planejamento Mensal: participar, para alinhamento das estratégias definidas pelos gestores da Agência.

Fonte: Banco LBB S/A.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa aplicada aos colaboradores da empresa em questão através de gráficos e interpretação, onde o modelo do questionário encontra-se no anexo 1.

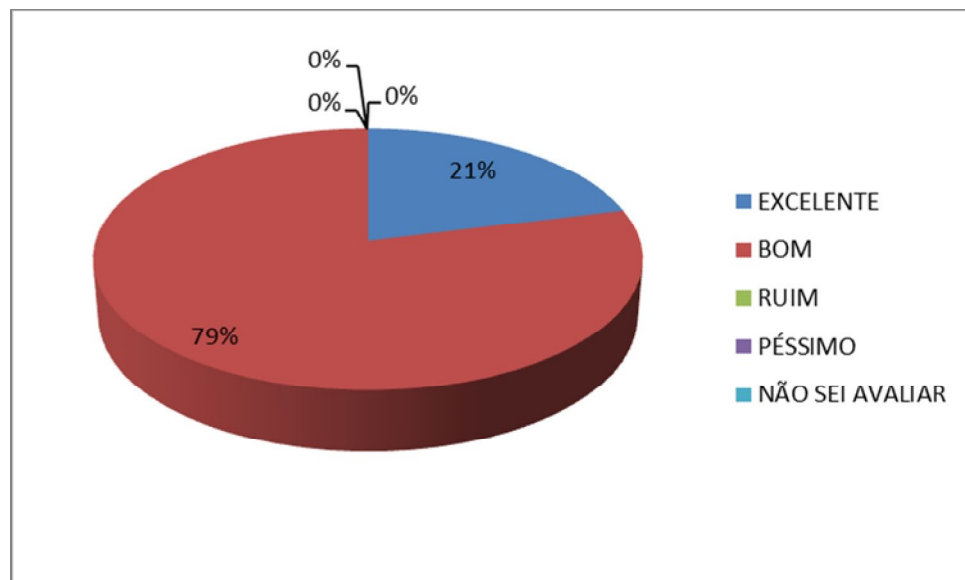
A apresentação e análise dos dados têm por objetivo demonstrar em forma gráfica os resultados obtidos com a pesquisa realizada.

1- Ambiente de trabalho

Como você avalia o seu local de trabalho no que se refere as seguintes variáveis?

a) Temperatura/Conforto térmico

Gráfico 1 - Temperatura/Conforto térmico

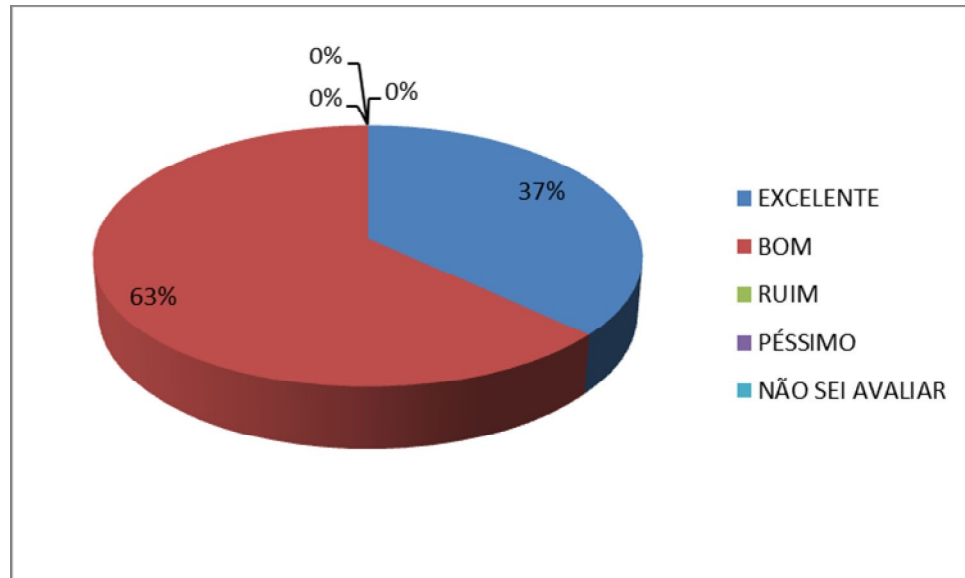


Fonte: Dados da pesquisa

Neste quesito, 79% dos entrevistados estão satisfeitos considerando como bom a temperatura e conforto térmico da empresa e 21% consideraram como excelente. Deste modo pode-se perceber que esse fator não precisa ser alterado na empresa para que possa influenciar o clima organizacional.

b) Iluminação

Gráfico 2 - Iluminação

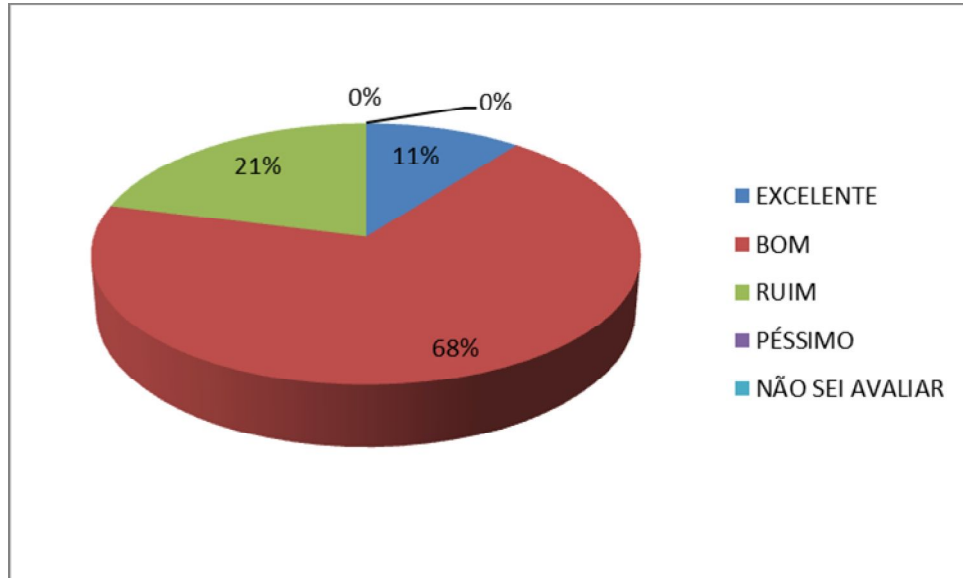


Fonte: Dados da pesquisa

Vimos que 63% consideraram bom e 37% consideraram excelente, ou seja, neste fator a agência bancária está em conformidade com o clima organizacional, não precisando ser alterada qualquer melhoria em relação a iluminação.

c) Ruídos

Gráfico 3 - Ruídos

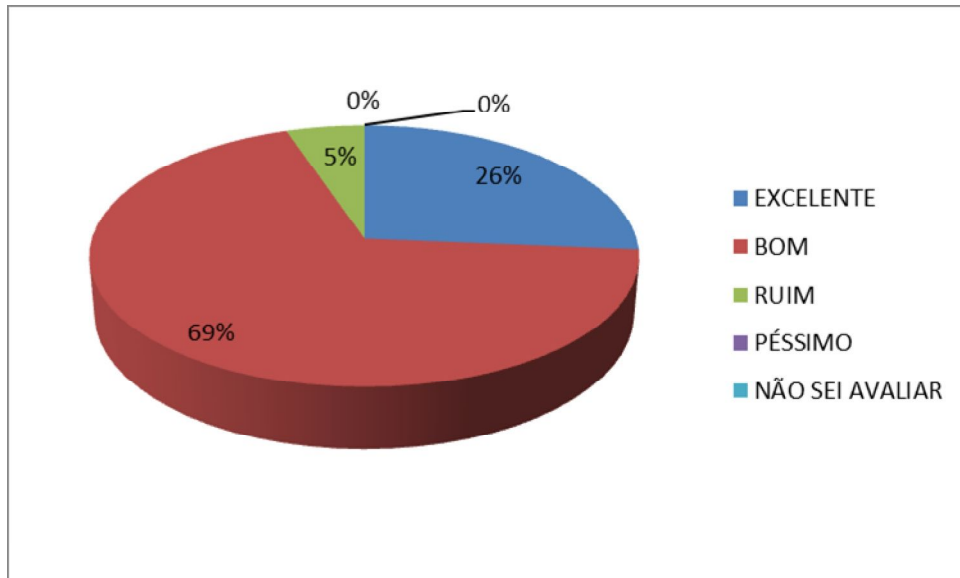


Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos ruídos 21% consideraram ruim, 11% excelente e 68% bom, tendo em vista que mais da metade considerou bom talvez não seria preciso propor melhorias, porém de algum modo algo deve ser feito pela empresa para corrigir este problema levando em consideração o percentual do classificado como ruim, pois os ruídos tiram a concentração dos colaboradores e assim pode influenciar o trabalho ou até mesmo impedir pela falta de concentração que os mesmo têm, e assim influenciando negativamente no clima organizacional, pois gera um estresse e afeta o estado emocional do colaborador.

d) Espaço e condições de mobilidade

Gráfico 4 - Espaço e condições de mobilidade

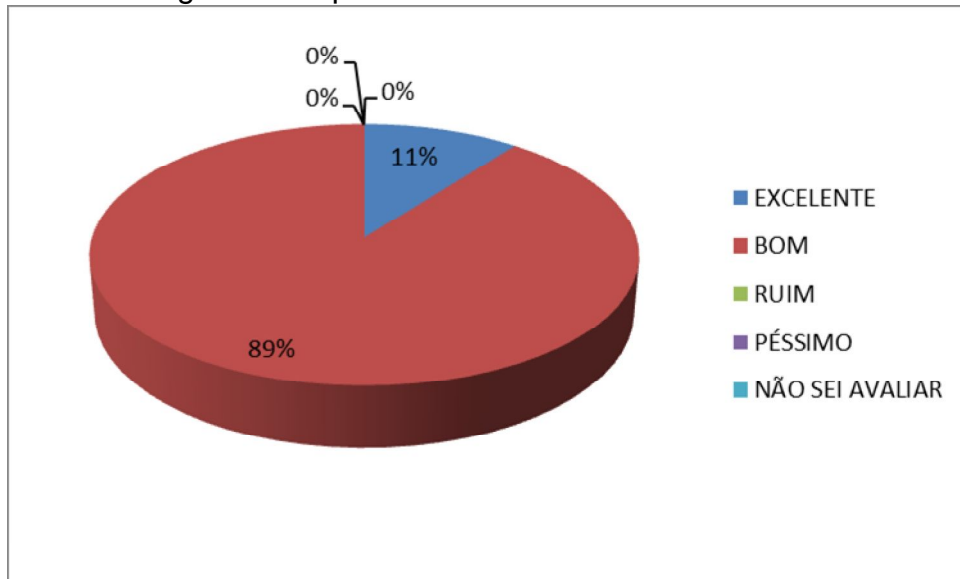


Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às condições de espaço e mobilidade de maneira geral são consideradas boas, pois 69% afirmaram isso, outros 26% consideraram excelente e 5% ruim. Neste quesito não seria necessário qualquer mudança para contribuir para o clima organizacional, pois o percentual que considera ruim é pequeno.

e) Higiene e limpeza

Gráfico 5- Higiene e limpeza



Fonte: Dados da pesquisa

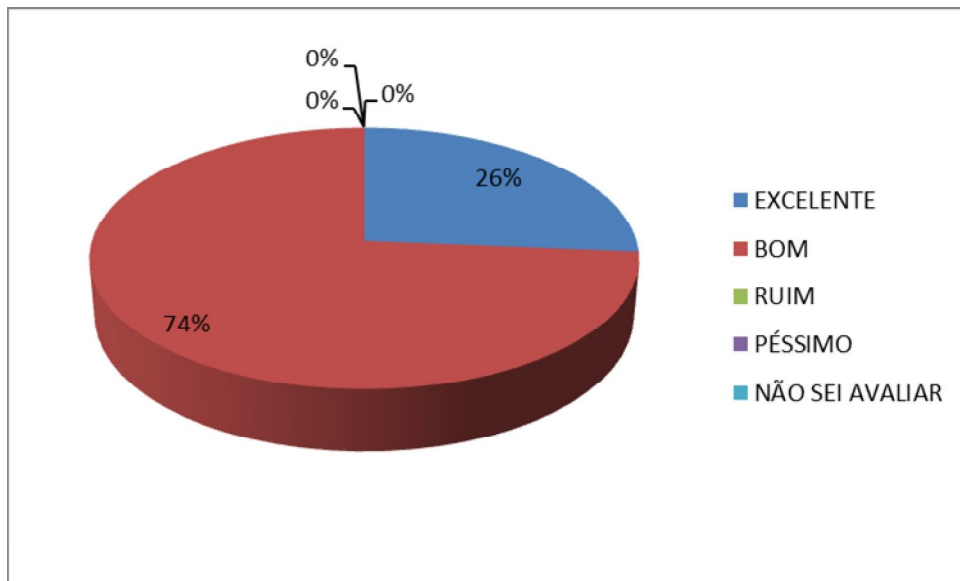
As condições de higiene e limpeza são consideradas nesta pesquisa com percentual de 89% bom e 11% excelente. Significa que a empresa está de acordo com os fatores que influenciam no clima organizacional em relação a higiene e limpeza. Não se fazendo necessário qualquer melhoria nesse quesito.

2- Instalações da empresa

Como você considera as instalações do banco no que se refere às seguintes variáveis?

a) Instalações sanitárias

Gráfico 6 - Instalações sanitárias

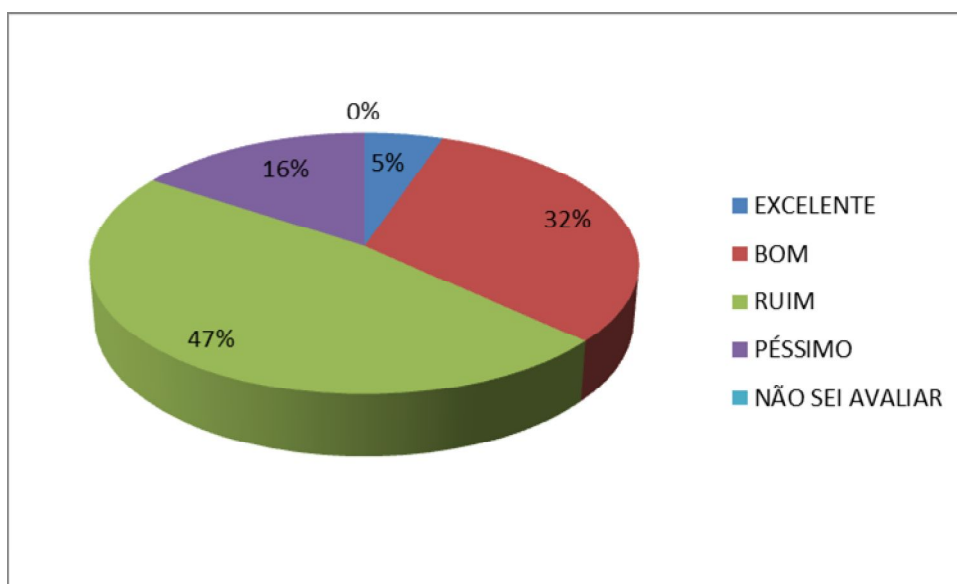


Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a pesquisa as instalações sanitárias de maneira geral são consideradas boas para o ambiente de trabalho, visto que 74% classificam como bom e 26% como excelente. Neste caso o ambiente de trabalho está adequado para os colaboradores e não se fazendo preciso qualquer mudança.

b) Estacionamento para os colaboradores

Gráfico 7 - Estacionamento para os colaboradores



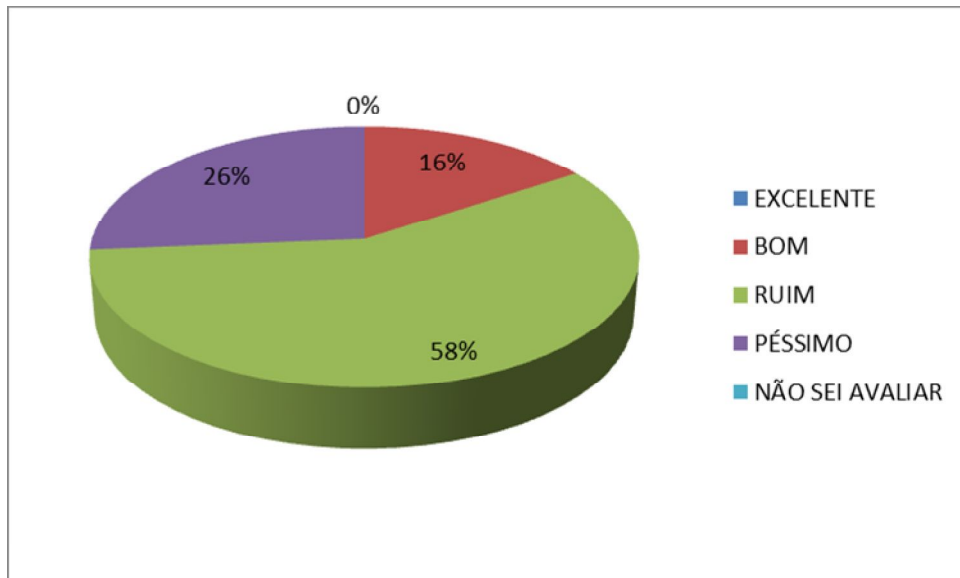
Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apresentados em relação ao estacionamento para os colaboradores da instituição foram 47% ruim, 16% péssimo, apenas 5% excelente e 32% bom, ou seja, neste ponto deverá ser feito uma análise para melhoria tendo em vista que classificação de mais da metade não estarem satisfeitos.

3- Desenvolvimento das tarefas

a) Como você avalia o volume de trabalho que realiza

Gráfico 8- Volume de trabalho

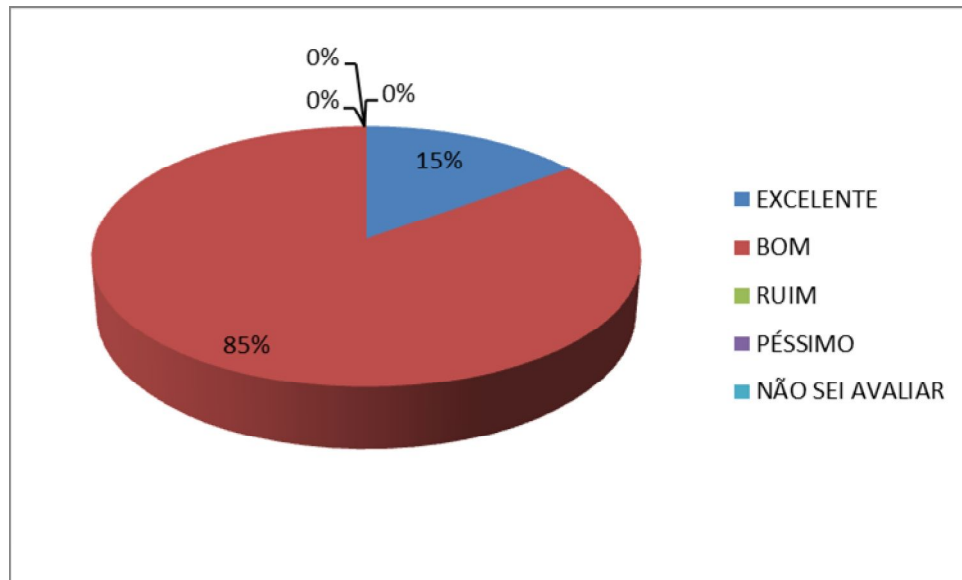


Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito ao volume de trabalho, 58% dos colaboradores consideraram ruim, outros 26% péssimo e apenas 16% bom. Pode-se perceber que este percentual é uma questão a ser avaliada por parte da empresa. Pois o excesso de volume de trabalho é um fator desestimulador para o clima organizacional ocasionando o não cumprimento das metas.

- b) Como você avalia a equipe de trabalho para o desenvolvimento das tarefas em seu setor?

Gráfico 9- Equipe de trabalho para desenvolvimento das tarefas do setor



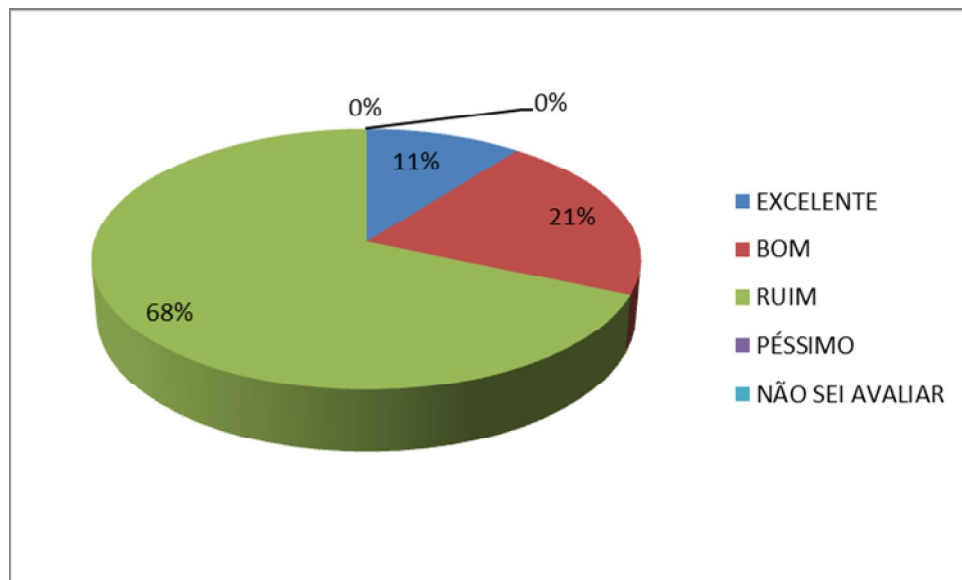
Fonte: Dados da pesquisa

Nesta questão pode-se perceber que a equipe de trabalho está altamente integrada, visto que 85% dos colaboradores consideraram bom e 15% excelente. Partindo deste ponto de vista esta equipe possui potencial para a implementação da valorização do clima organizacional fazendo com que a equipe fique cada vez mais engajada e desenvolva de forma mais eficaz o trabalho que lhe é designado.

4- Treinamento/desenvolvimento

a) Como você considera a política de treinamento/orientação recebido para o desenvolvimento de seu trabalho?

Gráfico 10: Política de treinamento/orientação

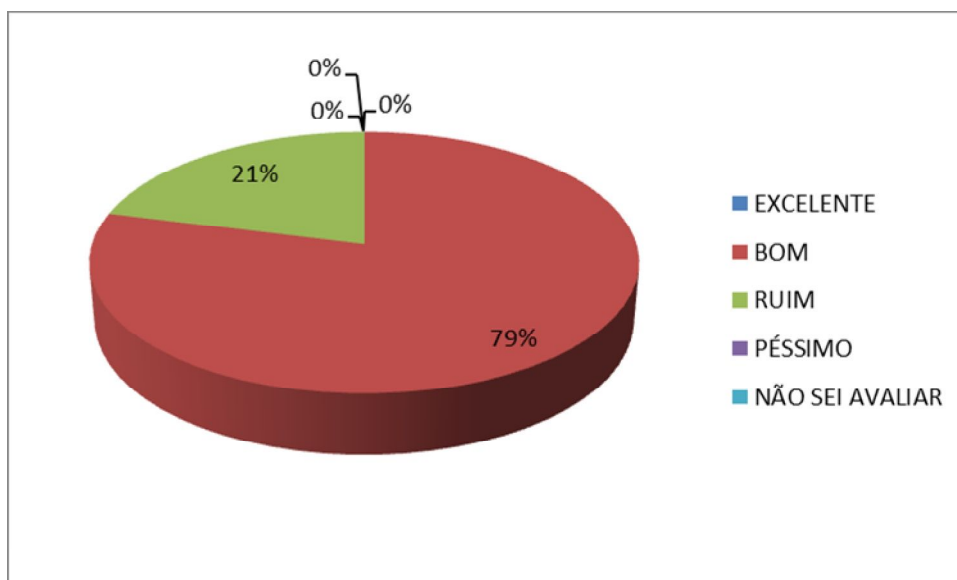


Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apresentados têm como a avaliação do treinamento e orientação de 68% ruim, 21% bom e 11% excelente. Esse percentual considerado ruim é elevado e significativo, pois os colaboradores declararam que não possuem tempo para desenvolver os treinamentos. Às vezes até mesmo por medo da perda da produtividade no trabalho. Desse modo, este ponto deveria ser reanalisado pela empresa para o bom desempenho das atividades dos colaboradores.

a) Como você considera a política de treinamento para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores?

Gráfico 11: Treinamento para o desenvolvimento pessoal e profissional



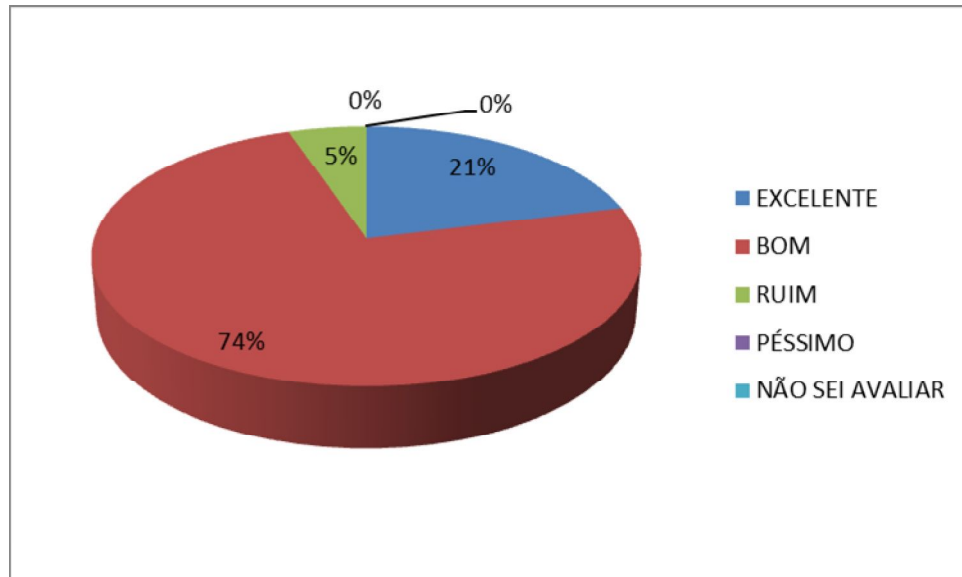
Fonte: Dados da pesquisa

Na visão dos colaboradores os aspectos ruins do treinamento para o desenvolvimento profissional e pessoal representam 21% e 79% bom. Estes aspectos são a falta de tempo para o treinamento, visto que isto acarreta na diminuição da produtividade, falta de pessoas que possam substituir a função do colaborador que precisa fazer o treinamento. Treinamentos longos e fora do horário e da cidade acarretam em dificuldade para atingir as metas. Mesmo o percentual sendo pouco relevante, deveria ser disponibilizado um tempo para as pessoas desenvolverem o seu conhecimento através dos treinamentos.

5- Trabalho em equipe/relações interpessoais

a) Segundo sua visão, como é o relacionamento entre os colaboradores no banco?

Gráfico 12: Relacionamento entre os colaboradores

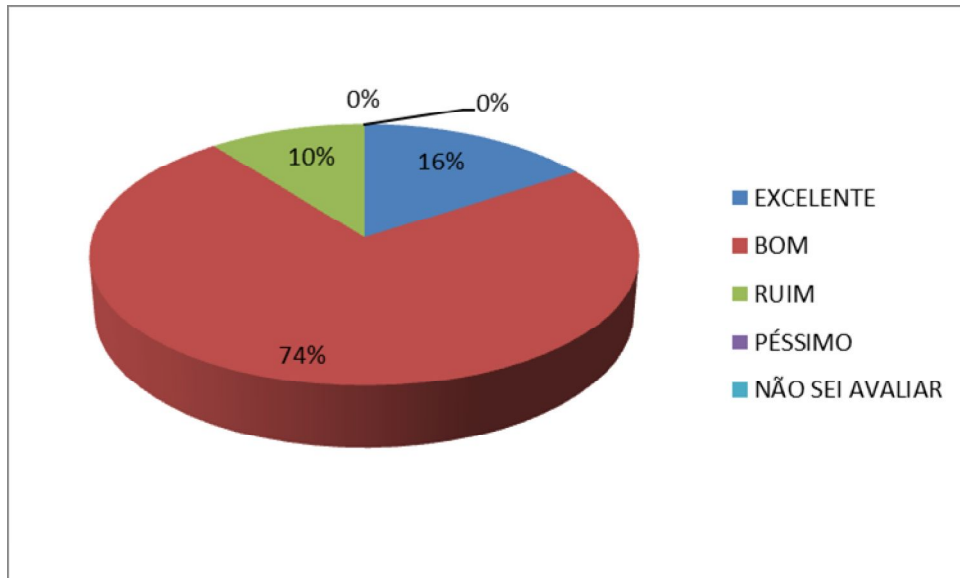


Fonte: Dados da pesquisa

Verificou-se que 74% dos colaboradores consideram bom o relacionamento entre os colaboradores, 21% excelente e 5% ruim. Um percentual muito significativo considerado como bom e considerável para o clima organizacional da empresa, uma vez que, a relação entre colaboradores é ponto fundamental para um ambiente de trabalho, um bom desempenho de função, motivação e crescimento tanto para a empresa quanto para o colaborador.

a) A empresa estimula o trabalho em equipe e a união das equipes de trabalho?

Gráfico 13: Trabalho em equipe



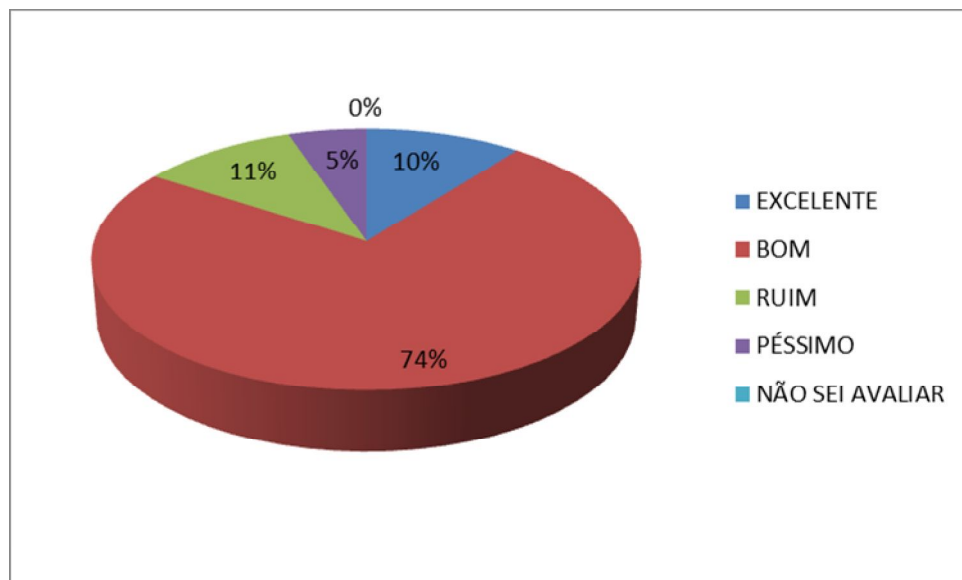
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o estímulo de trabalho em equipe, constatou-se que 74% consideraram bom, 16% excelente e restando apenas 10% ruim. Neste fator pode-se perceber que a empresa estimula os seus colaboradores de forma expressiva. Entende-se que todo o trabalho deve ser em equipe, para que juntos os colaboradores possam crescer no âmbito pessoal e profissional. Com isso a empresa será fortalecida pelo resultado conquistado.

6- Chefia/supervisão

a) Como você classifica o relacionamento entre chefia/supervisão geral com os colaboradores?

Gráfico 14: Relacionamento entre chefia x colaboradores

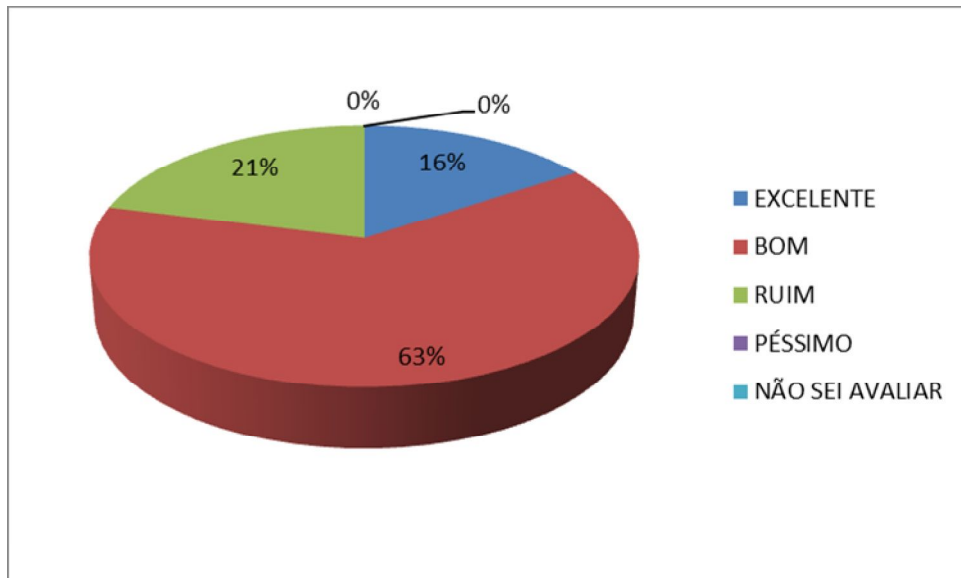


Fonte: Dados da pesquisa

Obteve-se um percentual de 11% que consideraram ruim, 5% péssimo e 74% bom. A empresa deve ficar atenta aos colaboradores que possuem dificuldades de relacionamento com a chefia, embora o percentual não tenha sido tão relevante quanto os que consideram bom, mas se existe um percentual que classifica como ruim/péssimo deve ser analisado pois este deve ser um fator desestimulador a realização do trabalho e que diminui o desenvolvimento do clima organizacional na instituição.

b) Como é a postura do seu chefe para resolver reclamações/queixa do setor/trabalho?

Gráfico 15- Relacionamento entre chefia x colaboradores

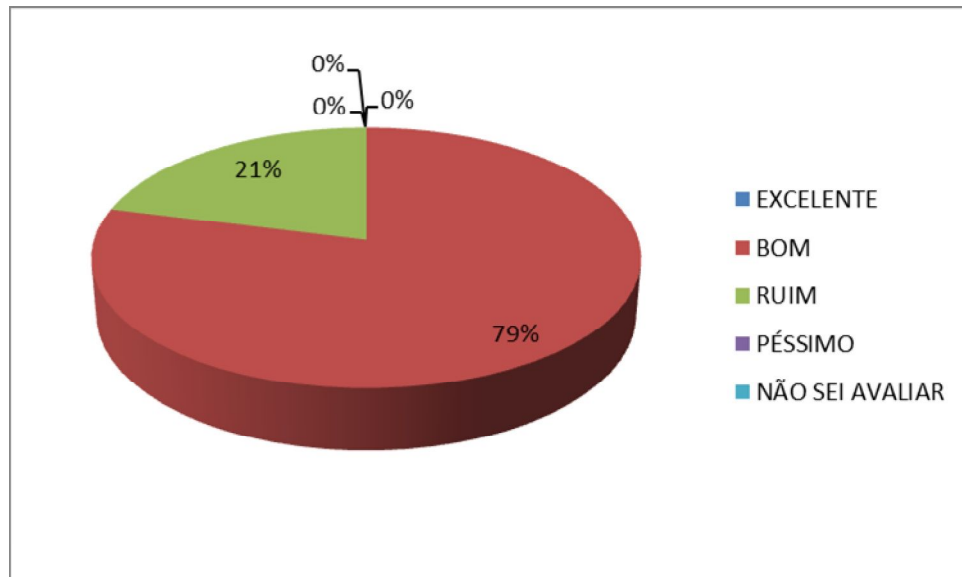


Fonte: Dados da pesquisa

Neste quesito 21% dos colaboradores consideraram ruim, 16% excelente e 63% bom. Embora o percentual seja de 21% ruim, questões em relação à postura do chefe que desagradam os colaboradores devem ser anotadas e levadas ao supervisor. Deste modo o assunto poderá ser discutido e melhorias sugeridas. Com a finalidade de melhorar o clima organizacional.

c) Como é a disposição de seu chefe para o atendimento de seus pedidos/solicitações pessoais?

Gráfico 16: Atendimento do chefe para pedidos/solicitações pessoais



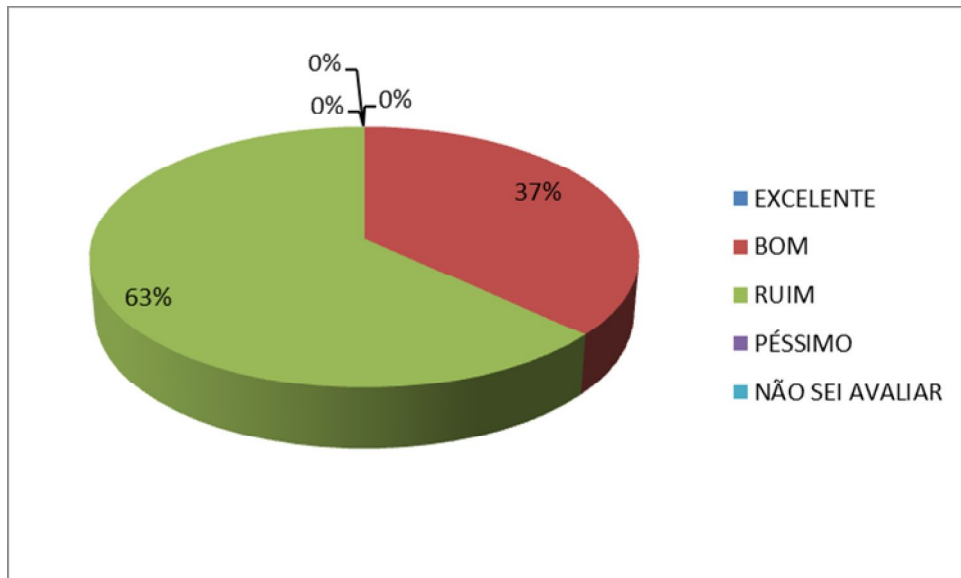
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a solicitações dos colaboradores para questões pessoais a pesquisa apresentou que 21% dos colaboradores consideraram ruim porque está faltando atenção do supervisor. Mas 79% consideraram bom. Portanto mesmo sendo 21% o percentual ruim as questões pessoais não resolvidas impedem a produtividade e metas a serem atingidas pela empresa. Esse ponto deve ser relatado e melhorias sugeridas para que as questões pessoais não atrapalhem o desempenho no trabalho e não afete o clima organizacional da empresa.

7- Remuneração/benefícios

a) Como você avalia seu salário em relação à função que você desempenha?

Gráfico 17- Avaliação do salário em relação à função exercida

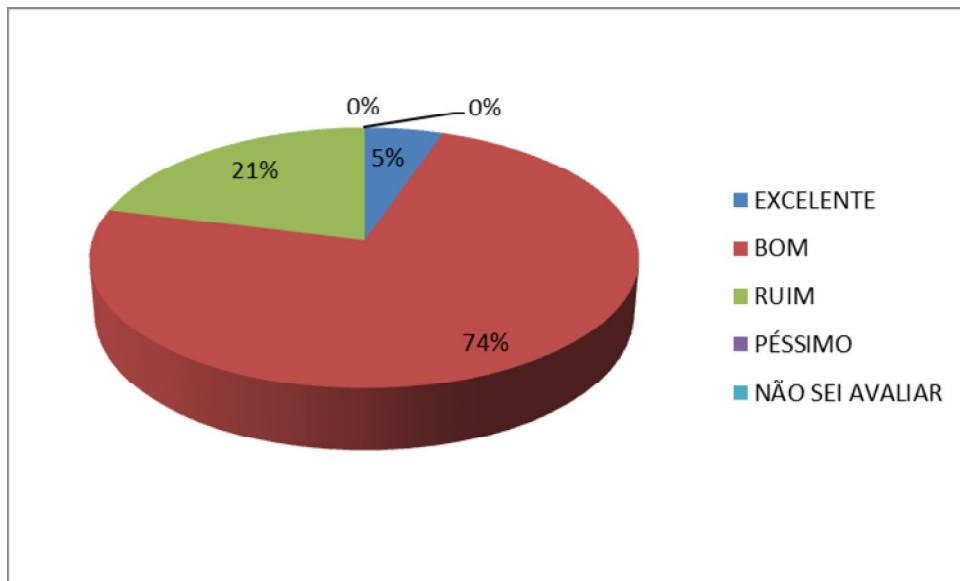


Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os resultados, foi visto que 63% dos colaboradores estão descontentes em relação ao salário que recebem pela função que desempenham. Esse é um fator decisivo para a motivação do colaborador. Quando o colaborador não se sente bem remunerado pelo trabalho que faz, ele dispersa a atenção para procurar alternativas de trabalho, e não se sente motivado.

a) Como você classifica os benefícios oferecidos pela organização?

Gráfico 18- Benefícios oferecidos pela organização

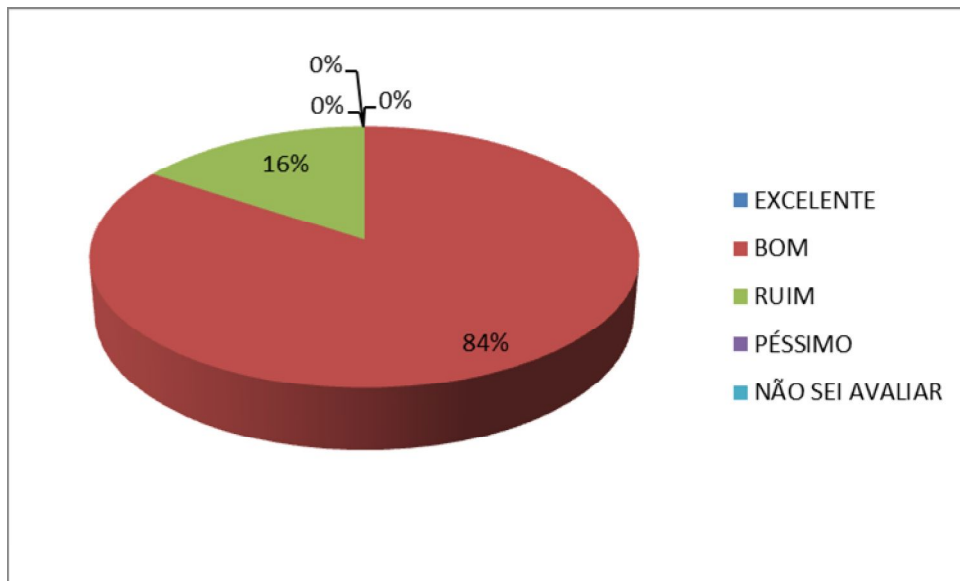


Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos dados coletados na pesquisa, em relação aos benefícios oferecidos pela organização, 21% consideraram ruim. Sendo que 74% consideraram bom. Considerando a maioria dos benefícios concedidos pelas empresas privadas o setor bancário possui alguns privilégios. Contudo existem pontos que podem ser melhorados. Como por exemplo, pagamento integral de bolsa graduação, pagamento parcial maior de academia e curso de idiomas 100%, dentre outros.

a) Como você considera a comunicação interna na empresa?

Gráfico 19- Comunicação interna na empresa



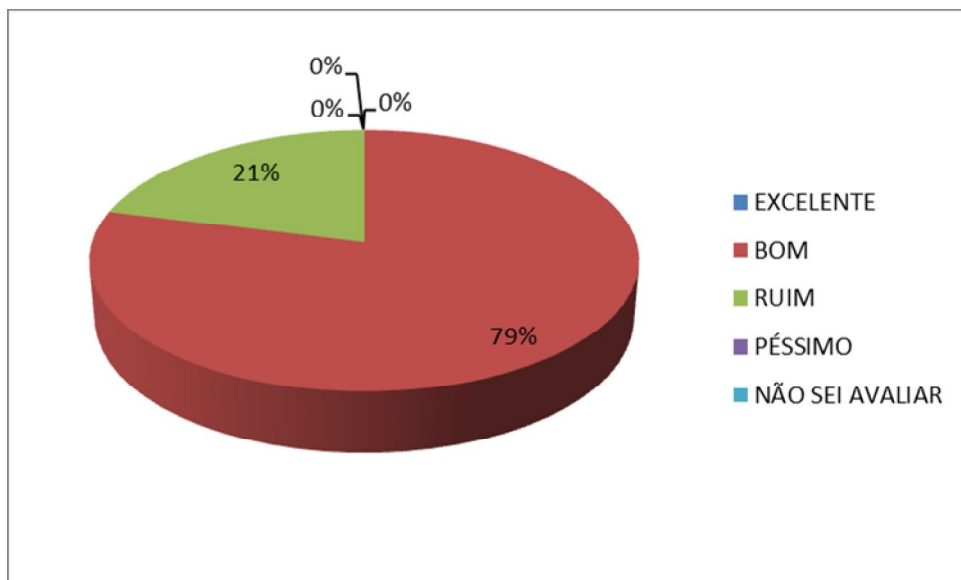
Fonte: Dados da pesquisa

Neste item 16% consideraram ruim e 84% bom, ou seja, os colaboradores estão satisfeitos quanto a comunicação interna da empresa, fator que colabora com o desempenho das funções, pois nenhum trabalho é feito de forma individual, todos e qualquer processo feito por um colaborador tem que ser aprovado pelo responsável por essa função. E com os dados obtidos vimos que a comunicação está boa, mesmo que precisa ser melhorada referente ao percentual de 16%.

8- Prospectiva de crescimento profissional

- a) Como você considera a política de promoção da empresa para cargos mais elevados ou chefia?

Gráfico 20- Promoção para cargos elevados



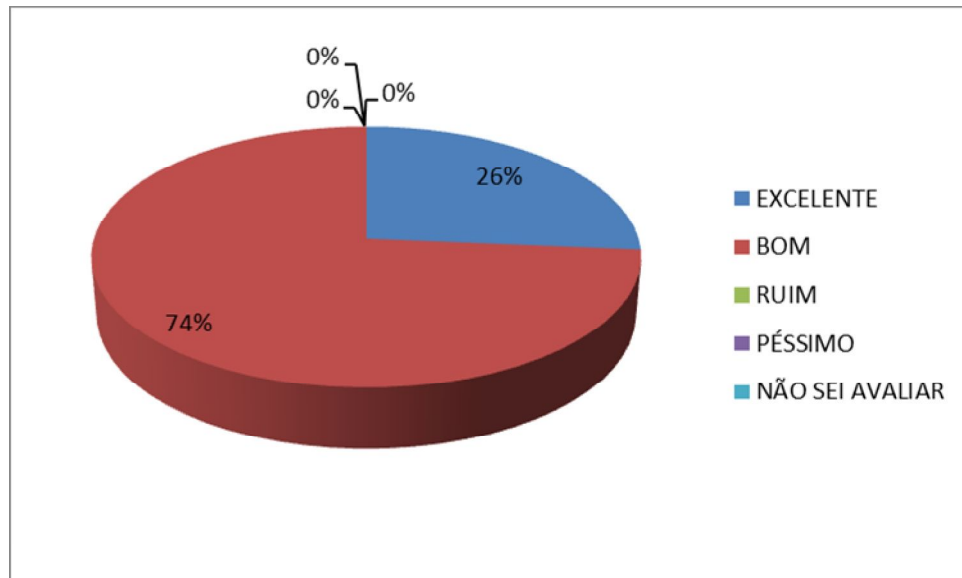
Fonte: Dados da pesquisa

Com base na questão foi constatado que 21% dos colaboradores consideraram ruim e 79% bom. O percentual considerado ruim deve ser levado em consideração uma vez que a empresa sempre busca profissionais no mercado de trabalho, fazendo com que os colaboradores sujeitos a vaga (interna) fiquem desmotivados afetando assim no clima organizacional da empresa.

9- Imagem/atuação da empresa

a) Como é a imagem externa da organização?

Gráfico 21- Imagem externa da organização



Fonte: Dados da pesquisa

Segundo os colaboradores a imagem externa da empresa foi considerada 74% bom e 26% excelente. Isso é um aspecto que colabora com o clima organizacional da empresa, pois eles se sentem motivados em trabalhar em uma empresa conhecida e de alta credibilidade no mercado de trabalho. Para os colaboradores a empresa em que atuam é uma grande potência mundial, e eles se sentem motivados por trabalhar nesta organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como principal objetivo evidenciar a importância do clima organizacional em uma agência bancária localizada na cidade de Criciúma e os fatores que influenciam no clima.

Com os resultados apresentados pode-se observar os pontos que deveriam ser melhorados para que o clima organizacional seja obtido na empresa objeto de estudo.

Neste contexto, percebe-se que a compreensão de analisar o ambiente de trabalho e seu respectivo clima é de suma importância à gestão.

Percebe-se deste modo que a valorização do clima organizacional pode ser atingido com atitudes simples como o estímulo do colaborador a cumprir sua meta, valorização do colaborador quanto ao seu conhecimento e produção para a empresa, valorização da carreira, treinamento e capacitação do colaborador sem perdas salariais, recebimento o valor real dos benefícios e das bonificações, certificação da segurança no ambiente de trabalho, entre outros fatores.

Estas simples atitudes fazem-se necessárias para que os colaboradores se sintam valorizados quanto ao seu trabalho e como pessoas na sociedade, aumentando o bem estar do colaborador na vida pessoal e profissional, bem como a produtividade e os lucros para a empresa.

Com tal entendimento, objetivou-se aplicar na prática o que foi apresentado na teoria deste trabalho, como por exemplo os principais aspectos que deve-se identificar em uma análise de clima.

Tendo por base os dados relatados na pesquisa, mostrou que a maioria dos colaboradores sentem-se motivados, e apreciam o seu local de trabalho. Porém alguns outros, em determinados assuntos estão insatisfeitos, o que deve ser reavaliado pela empresa.

Percebe-se então que a análise do clima organizacional pode e deve ser aplicada em qualquer organização como uma ferramenta de auxílio no processo de produção.

Como sugestão sugeriu-se que alguns pontos que apresentaram dados não satisfatórios fossem revistos pelos superiores. Visando a melhoria dos pontos avaliados e que apresentaram resultado insatisfatório, aumentando a prosperidade da empresa e a satisfação dos colaboradores como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas : uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2.ed Rio de Janeiro: FGV, 2001.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas : como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4.ed. São Paulo : Prentice Hall, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto,. **Administração : teoria, processo e prática**. 3. ed São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 4. ed São Paulo: Atlas, 1999.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FARACO, Adroaldo. . **Administração de recursos humanos completa e atualizada: o conceito de APH**. Criciúma, SC: Ed. do autor, 2007.

FRANCA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**: PRH; conceito, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**: 1.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **gestão de pessoas**: enfoque nos papeis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 7.ed São Paulo: Futura, 2003.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.; MARCONDES, Reynaldo C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Altas, 2000.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira; FARIA, Herminio Augusto. **Teoria geral da administração**: noções básicas. 5. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a administração**. 5.ed São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma P. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e partica.** São Paulo: Atlas, 1993.

RIBEIRO, Antonio de Lima: **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 9.ed São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, Walmir Rufino da: RODRIGUES, Claudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2007.

STONER, James Arthur Finch,; FREEMAN, R. Edward,. **Administração.** 5. ed Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos.** 2. ed São Paulo: Atlas, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas : uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2.ed Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. . **Gestão de pessoas.** 2.ed São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA Silvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 3º edição, São Paulo: Atlas, 2003.

PURI, Subhash C. . **Gestão da estabilidade: a arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

WAGNER, John A.,; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** Ed. rev. e atual., 6. tir São Paulo: Saraiva, 2006

ANEXOS

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA COM OS COLABORADORES:

Prezado colega:

O questionário a seguir tem como proposta buscar o conhecimento acerca do clima organizacional dessa empresa. Seus dados serão integralizados com os de outros colegas, não sendo permitida a sua identificação. Os resultados obtidos irão compor um Trabalho de Conclusão de Curso, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Certos de vossa colaboração, desde já agradecemos.

Atenciosamente,

Luana Bonfante Barbosa

1 - AMBIENTE DE TRABALHO

a) Como você avalia o seu local de trabalho no que se refere às seguintes variáveis:

- Temperatura/conforto térmico

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar

- Iluminação

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar

- Ruídos

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar

- Espaço e condições de mobilidade

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar

- Higiene e limpeza

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar

2- INSTALAÇÕES DA EMPRESA

Como você considera as instalações do banco no que se refere às seguintes variáveis?

- Instalações sanitárias

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar

- Estacionamento para os colaboradores

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar

3 - DESENVOLVIMENTO DAS TAREFAS

a) Como você avalia o volume de trabalho que realiza?

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar

b) Como você avalia equipe de trabalho para o desenvolvimento das tarefas em seu setor?

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar

4 - TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

a) Como você considera a política de treinamento/orientação recebido para o desenvolvimento de seu trabalho?

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar

b) Como você considera a política de treinamento para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores?

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar

5 – TRABALHO EM EQUIPE/RELAÇÕES INTERPESSOAIS

a) Segundo sua visão, como é o relacionamento entre os funcionários no banco?

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar

b) A empresa estimula o trabalho em equipe e a união das equipes de trabalho?

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar

6 – CHEFIA/SUPERVISÃO

a) Como você classifica o relacionamento entre chefia/supervisão geral com os colaboradores?

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar

b) Como é a postura de seu chefe para resolver as reclamações/queixa do setor/trabalho?

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar

c) Como é a disposição de seu chefe para o atendimento seus pedidos/solicitações pessoais?

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar

7 – REMUNERAÇÃO/BENEFÍCIOS

a) Como você avalia seu salário em relação à função que você desempenha?

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar

b) Na sua opinião, como você avalia a remuneração praticada pela empresa aos seus funcionários?

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar

c) Como você classifica os benefícios oferecidos pela organização?

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar

8 – PERSPECTIVA DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL

a) Como você considera a política de promoção da empresa para cargos mais elevados ou chefia?

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar

9 – IMAGEM/ATUAÇÃO DA EMPRESA

a) Como é a imagem externa da organização?

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo () Não sei avaliar